

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Linda Mård

EETTINEN JOHTAMINEN KANSALLISISSA LAJILIITOISSA

Julkisjohtamisen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2019

SISÄLLYS

	sivu
LIITTEET	2
LYHENTEET	4
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta ja tarve	9
1.2. Keskeiset käsitteet	12
2. EETTINEN JOHTAMINEN	15
2.1. Esimerkillä johtaminen	19
2.2. Maine	20
2.3. Etiikka	22
2.4. Wittmerin malli	24
2.5. Eettisen johtajan piirteet ja periaatteet (Northouse 2013)	26
2.5.1. Toisten kunnioitus	28
2.5.2. Toisten palveleminen	28
2.5.3. Oikeudenmukaisuus	30
2.5.4. Rehellisyys	31
2.5.5. Yhteisön rakentaminen	32
3. URHEILUN EETTINEN PERUSTA JA LÄHTÖKOHDAT	35
3.1. Lainsäädännön peruste	36
3.2. Aiempi tutkimus sekä urheilun eettisten ongelmien lähtökohdat	37
4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	41
4.1. Haastattelujen suorittaminen	42
4.2. Aineiston analyysi	44
5. EETTINEN JOHTAMINEN KANSALLISISSA LAJILIITOISSA	46
5.1. Eettinen johtaminen	46
5.2. Tärkeimmät johtajan ominaisuudet	48
5.2.1. Oikeudenmukaisuus	52

5.2.2. Vuorovaikutustaidot	54
5.2.3. Paineensietokyky	56
5.3. Eettiset ongelmat lajissa	57
5.3.1. Kiusaaminen, rasismi, syrjintä ja seksuaalinen häirintä	60
5.3.2. Eettisten ongelmien taustatekijät	61
5.3.3. Eettisten ongelmien hankaluus	63
5.4. Eettinen valvettuneisuus	65
5.5. Eettisten toimintatapojen kehittämistarpeet	68
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	70
6.1. Tulosten analysointi ja johtopäätökset	70
6.2. Pohdinta	73
6.3. Tutkimusten tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet	74
LÄHDELUETTELO	76
LIITTEET	
LIITE 1. Haastattelukysymykset	85
LIITE 2. Saatekirje	87
LIITE 3. Haastatteluun osallistujat	88

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Eettisen johtamisen malli (mukaillen Wittmer 2005: 54).	24
Kuvio 2: Eettisen johtamisen periaatteet (mukaillen Northouse 2013: 431).	27
Kuvio 3: Osallistamisen mahdollisuudet (Yukl 2002: 82).	33
Kuvio 4: Luettelo johtajan ominaisuuksista.	48
Kuvio 5: Haastateltavien valinnat tärkeimmiksi johtajan ominaisuuksiksi.	49
Kuvio 6: Johtajan ominaisuudet ryhmiteltynä.	50
Kuvio 7: Haastateltavien valinnat tärkeimmiksi johtajan ominaisuuksiksi ryhmiteltynä.	51
Kuvio 8: Eettinen valveutuneisuus (Langvardt 2012: 376–378; Northouse 2013: 430–436; Wittmer 2005: 51–54).	67
Taulukko 1: Haastateltavien taustat.	43
Taulukko 2: Avainsanojen esiintymisfrekvenssi haastatteluissa.	45
Taulukko 3: Tutkimuksen keskeisimmät tulokset	71

LYHENTEET

ADT	Suomen antidopingtoimikunta
FIFA	Kansainvälinen jalkapalloliitto (Fédération Internationale de Football Association)
FIS	Kansainvälinen hiihtoliitto (Fédération Internationale de Ski)
HaL	Hallintolaki 434/2003
LiikuntaL	Liikuntalaki 390/2015
RikosL	Rikoslaki 39/1889
SUEK	Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry
THL	Terveyden ja hyvinvoinnin laitos
UEFA	Euroopan jalkapalloliitto (Union of European Football Associations)
VANUPO	Valtakunnallinen nuorisotyön ja -politiikan ohjelma
WADA	Maailman antidopingtoimisto (World Anti-Doping Agency)
YhdenvertaisuusL	Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö**Tekijä:** Linda Mård**Pro gradu -tutkielma:** Eettinen johtaminen kansallisissa lajiliitoissa**Tutkinto:** Hallintotieteiden maisteri**Oppiaine:** Julkisjohtaminen**Työn ohjaaja:** Esa Hyyryläinen**Valmistumisvuosi:** 2019**Sivumäärä:** 88**TIIVISTELMÄ:**

Tämä pro gradu -tutkielma tutkii suomalaisten lajiliittojen eettistä johtamista. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, mitä eettinen johtaminen oikeastaan on lajiliittojen johtajien näkökulmasta. Tavoitteena oli myös luoda käsitys siitä, millaisia eettisiä ongelmia lajeissa esiintyy, ja kuinka hyvin lajiliittojen johtajat ovat selvillä ongelmista ja niiden laajuudesta. Tutkimuksessa selvitettiin myös, missä eettiseen problematiikkaan liittyvissä asioissa lajiliitot itse kokevat olevan kehittämisen varaa.

Johtajalla on suuri vaikutus ympäristöönsä – alaisiin, sidosryhmiin sekä myös laajemmin yhteiskuntaan. Useiden tutkimusten mukaan eettisellä johtamisella voidaan saada aikaan myös eettisempää yhteisöä (Bedi, Alpaslan & Green 2016: 517). Toisin sanoen, eettisellä johtajalla on mahdollisuus levittää eettistä ajattelutapaa eteenpäin. Urheilun eettiset ongelmat, kuten seksuaalinen häirintä, rasismi, dopingrikkeet sekä kilpailumanipulaatio, eivät häviä ilman työtä. Urheilujohtajilla onkin loistava mahdollisuus jalkauttaa eettistä käyttäytymistä ja ajatusmalleja eteenpäin olemalla itse eettinen johtaja.

Tutkimuksen teorian muodostavat Dennis P. Wittmerin (2005) ja Peter Northousen (2013) eettisen johtamisen mallit. Wittmer yhdistelee mallissaan aikaisempia eettisen johtamisen malleja, ja luo niistä ikään kuin yhteenvedon. Northouse taas käsittelee eettistä johtamista viiden eettisen johtamisen periaatteen kautta. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat johtaminen, eettinen johtaminen sekä lajiliitot. Myös urheilun eettiset ongelmat, kuten kiusaaminen, rasismi, häirintä, doping ja kilpailumanipulaatio ovat keskeisiä käsitteitä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja käytetty tiedonhankintamuoto oli teemahaastattelu. Tutkimuksesta varten haastateltiin seitsemää lajiliiton johtajaa. Haastatteluihin valittiin suomalaisten urheilun lajiliittojen ylintä johtoa, eli toimitusjohtajia, toiminnanjohtajia sekä pääsihteerejä. Haastattelut toteutettiin kasvokkain, ja kaikki haastattelut tallennettiin ja kirjoitettiin auki. Haastatteluista syntyi yli 100 sivua litteroituna aineistoa.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että suomalaisessa urheilussa esiintyy ongelmia laidasta laitaan. Lajiliittojen johtajien valvotuneisuus eettisten ongelmien laajuudesta lajeissa on kuitenkin vaihtelevaa. Johtajien eettiseen valvotuneisuuteen vaikuttavat johtajan persoona ja hänen yksilölliset ominaisuudet, ympäristö sekä tilanne, jossa laji ja lajiliitto on, lajiliiton tekemät eettiset kartoitukset ja selvitykset sekä lajiliiton ja lajin maine ja historia.

Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, että oikeudenmukaisuus, vuorovaikutustaidot ja paineensietokyky ovat lajiliittojen johtajien tärkeimpinä pitämiä ominaisuuksia. Sen sijaan talouden hallintaan liittyviä ominaisuuksia ei tutkimuksen perusteella pidetä johtajan tärkeimpinä ominaisuuksina, sillä vain yksi haastateltavista valitsi talouteen liittyvän ominaisuuden yhdeksi kolmesta tärkeimmästä johtajan ominaisuudesta. Koska eettisen johtajan tulee samanaikaisesti olla sekä oikeudenmukainen ja reilu mutta myös tuloksellinen (Heiskanen & Salo 2007: 13; Gini & Green 2013: XIV), on yllättävää, ettei talouden hallintaan liittyvät ominaisuudet nousseet tärkeimpien johtajan ominaisuuksien joukkoon.

AVAINSANAT: johtaminen, eettinen johtaminen, urheilujohtajat, lajiliitot, urheilu, urheilulajit

1. JOHDANTO

Johtaminen ei ole pelkkää rutiininomaista resurssien hallintaa tai alaisten ohjaamista – se on paljon enemmän. Johtaja arvioi alaistensa tarpeita ja odotuksia sekä auttaa heitä ymmärtämään päämäärän, joka palvelee organisaation lisäksi parhaiten myös heitä itseään. Kuitenkaan vaikka johtaja kuinka ymmärtäisi alaisiaan ja ottaisi huomioon heidän tarpeensa, ei johtajan toimia koeta legitiimeiksi, mikäli hänen moraaliset arvonsa ovat kyseenalaisia. Ja kun johtajan moraali asettuu kyseenalaiseksi, ei hänen hyväkään visionsa tai tavoitteensa tule saavutetuksi parhaalla mahdollisella tavalla. Päinvastoin, johtajan toimia ja tavoitteita kyseenalaistetaan. (Mendoca 2001: 266.) Näin olleen voitaisiin jopa sanoa, että ilman eettistä johtamista ei ole oikeastaan väliä, kuinka johdetaan. Ilman eettistä johtamista päämäärä ei tule kuitenkaan saavutetuksi.

Johtamisen etiikkaan ei ole olemassa aukotonta ohjenuoraa, kuinka sitä tulisi toteuttaa. Kyseessä on hyvin kontekstisidonnainen kysymys, ja toiminta- ja lähestymistapoja on useita. Tämän vuoksi on lähes mahdotonta toimia täydellisesti eettisestä näkökulmasta, sillä toiminnan eettisyys riippuu hyvin paljon siitä, mistä näkökulmasta asiaa katsellaan. (Salminen 2004: 47–51; Salminen 2010: 34.) Eettistä johtamista lähdetään kuitenkin tarkastelemaan usein johtajan ominaisuuksien kautta (Salminen 2010: 4). Ominaisuuksia kuten oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja toisten kunnioitus pidetään eettisen johtajuuden kulmakivinä (Northouse 2013: 430).

Eettisen johtamisen yksi tunnuspiirteistä on se, että johtaja pyrkii toiminnallaan luomaan parempaa ja eettisempää yhteisöä (Heiskanen & Salo 2007: 16). Omalla esimerkillään eettinen johtaja ohjaa organisaatiota ja vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan siten, että kaikilla sen jäsenillä olisi mahdollisimman hyvä olla. Eettisellä johtamisella on monissa tutkimuksissa osoitettu olevan positiivisia vaikutuksia myös alaisten eettiseen käyttäytymiseen (Bedi ym. 2016: 517). Näin ollen näyttää siltä, että johtajan eettinen käyttäytymisen aikaansaa eettistä käyttäytymistä myös muissa.

Maailmalla kuullaan jatkuvasti urheilun saralla tapahtuvista eettisistä skandaaleista. Esimerkiksi Iso-Britannian jalkapallourheilussa on raportoitu muun muassa rasismista, seksismistä ja homofobiasta entistä enemmän, vaikka erilaiset rasisminvastaiset kampanjat ovat yleistyneet (Conn 2015). Viime vuosina myös Suomessa on noussut esiin tapauksia, joissa urheiluharrastuksessa tai kilpaurheilussa on kohdattu epäasiallista käytöstä tai esimerkiksi seksuaalista häirintää (ks. esim. Ranta, N. 2005; Laine 2018). Urheilun saralla tapahtuvia väärinkäytöksiä, epäasiallista käytöstä ja väkivaltaa on kuitenkin tutkittu tois- taiseksi Suomessa vain vähän (Peltola 2018: 23).

Tutkijat ovat havainneet jo hyvin varhain, että myös urheilussa johtamisella on suuria vaikutuksia (Welty Peachey, Damon, Zhou & Burton 2015: 570). Suomalaisilla urheilu- johtajilla onkin nyt elämänsä mahdollisuus vaikuttaa suomalaisen urheilun kentällä esiin- tyviin eettisiin ongelmiin – kiusaamiseen, syrjintään, rasismiin tai dopingin käyttöön näin esimerkiksi. Kysymys kuuluukin, tartutaanko tilaisuuteen?

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään myös sitä, millaisia eettisiä ongelmia suoma- laisen urheilun parissa esiintyy, ja kuinka hyvin lajia edustavan lajiliiton johto on tietoi- nen ongelmista. Tutkimuksessa ei painoteta mitään erityistä ongelmaa, mutta kaikissa haastatteluissa keskusteltiin ainakin lapsiin ja nuoriin kohdistuvista eettisistä ongelmista. Haastateltaville esitettiin kysymyksiä erityisesti kiusaamisesta, rasismista, syrjinnästä ja seksuaalisesta häirinnästä. Nämä ongelmat otettiin erityiseen tarkasteluun sen vuoksi, että näiden ongelmien esiintymisestä ja yleisyydestä saadaan tieto jokaisesta lajiliitosta. Näin ollen saadun tiedon pohjalta on mielekkäämpää tehdä vertailua ja piirtää kokonaiskuvaa kyseisten ongelmien esiintymisestä suomalaisen urheilun kentällä.

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa määritellään tutkimuksen tausta sekä tutkimuskysy- mykset. Lisäksi avataan tutkimuksen kannalta tärkeimmät käsitteet. Toisessa luvussa kä- sitellään johtamisen ja eettisen johtamisen tematiikkaa, sekä käydään läpi tutkimuksen teoriapohja. Kolmannessa luvussa pureudutaan urheilun etiikkaan ja aihepiiristä tehtyyn aikaisempaan tutkimukseen. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen metodologiaa, ja viides luku on tutkimuksen empiriaosa. Viidennessä luvussa käydään läpi tehtyjä haastatteluja,

sekä avataan niiden pohjalta tehdyt tärkeimmät huomiot. Kuudennessa luvussa tehdään johtopäätöksiä sekä analysoidaan tutkimuksen tuloksia.

1.1. Tutkimuksen tausta ja tarve

Eettisesti virittyneet ongelmat urheilun saralla ovat yleisiä niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Viime vuosina otsikoihin ovat nousseet esimerkiksi niin seksuaaliseen häirintään kuin sopupeleihin liittyvät epäilykset. (Burton, Peachey & Wells 2017: 229; Opiskelijoiden Liikuntaliitto 2018 ja Hakola 2018.) Eettisillä ongelmilla on suuria vaikutuksia niin itse uhriin henkilökohtaiseen terveyteen tai elämänlaatuun kuin myös koko lajiin ja jopa yhteiskuntaan. Esimerkiksi kiusaamisella voi olla pitkäaikaisia vaikutuksia kohteena olevaan fyysiseen ja henkiseen terveyteen. Lapsilla ja nuorilla, jotka ovat joutuneet kiusaamisen kohteeksi on havaittu olevan suurempi riski kärsiä esimerkiksi pääkivusta, flunssasta, uniongelmistä ja vatsakivuista. Heillä on myös useammin masennusta tai ahdistusta. (Wolke & Lereya 2015: 879.) Jotta lajia harrastavat lapset ja nuoret voisivat hyvin ja urheilusta saatava nautinto säilyisi, on tärkeää, että lajiliitto on tietoinen ja puuttuu ongelmiin, mikäli niitä esiintyy lajissa.

Urheilun yksi kantavista periaatteista on fair play eli reilu peli. Sen mukaan kilpailun sääntöjä tulee noudattaa, ja jokaiselle on annettava yhdenvertaiset mahdollisuudet voittoon. (Halila 2006: 66.) Jos urheilija voittaa kilpailun käyttämällä dopingia, eli kiellettyjä aineita, ei reilun pelin periaate enää toteudu. Seuraukset kohdistuvat niin yksilöön kuin yhteisöönkin. Ensinnäkin kansakilpailijalla ei yksilönä ole yhdenvertaiset mahdollisuudet voittoon kiellettyjä aineita käyttävän urheilijan kanssa. Toiseksi, mikäli dopingin käyttö tulee julki, voivat vaikutukset olla vielä laajemmat. Koko lajin maine voi tahraantua, kun yhteiskunnassa voi alkaa vallita yleinen mielipide siitä, että lajissa ei ole mahdollista voittaa reilun pelin periaatteilla. Jotta ongelmiin voidaan puuttua, täytyy niistä kuitenkin ensin olla tietoinen. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia, kuinka hyvin lajiliittojen ylin johto on perillä ongelmien esiintymisestä lajissa.

Johtamista urheilun saralla on tutkittu viimeisten 40 vuoden aikana enenevässä määrin, ja tutkimus on myös kehittynyt. Urheilun johtamisen tutkimus on kuitenkin keskittynyt tähän päivään asti kentällä tapahtuvaan urheilujoukkueiden johtamiseen, esimerkiksi valmentajiin ja heidän joukkueeseensa. Vähemmän on kiinnitetty huomiota johtamiseen taivomaisissa urheiluorganisaatioissa. Tutkimus on lisäksi keskittynyt johtajan käyttäytymiseen, etenkin transformationaalisen ja palvelujohtajuuden tutkimukseen. (Welty Peachey ym. 2015: 576; Burton ym. 2017.) Koska transformationaalista ja palvelujohtamista on jo tutkittu jonkin verran, tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys ei nojautu niiden varaan vaan rakentuu Northousen (2013) ja Wittmerin (2005) tarjoamien eettisen johtamisen mallien ympärille.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, millä tavalla suomalaisten lajiliittojen johtajat ottavat huomioon eettiset arvot työssään. Tutkimuksen pääkysymys on: Mitä eettinen johtaminen on lajiliittojen johtajien näkökulmasta? Siihen haetaan vastausta kolmen osakysymyksen kautta. Ne ovat seuraavat:

1. Millaisia eettisiä ongelmia eri lajeissa esiintyy?
2. Miten hyvin lajiliittojen johtajat ovat perillä eettisistä ongelmista ja niiden laajuudesta?
3. Missä eettiseen johtamiseen liittyvissä haasteissa lajiliittojen johtajat näkevät kehittämistarvetta?

Tutkimukseeni osallistui seitsemän lajiliittoa: Suomen Golfliitto, Suomen Hiihtoliitto, Suomen Judoliitto, Suomen Jääkiekkoliitto, Suomen Palloliitto, Suomen Salibandyliitto sekä Suomen Voimisteluliitto. Tutkimukseen valituiden lajiliittojen tuli täyttää muun muassa seuraavat kriteerit:

1. Lajiliitto on suuri tai keskisuuri.
2. Lajiliiton edustamilla lajeilla on tarpeeksi harrastajia Suomessa.
3. Lajiliiton ylin johto on ollut muuttumaton vähintään yhden vuoden haastattelujankohdasta laskettuna.

Ensinnäkin lajiliiton koko vaikuttaa siihen, kuinka suureen joukkoon ihmisiä johtajan toimilla on vaikutusta. Tutkimukseen valittiin sellaisia lajiliittoja, joiden toimilla on mahdollisimman paljon vaikutusta, ja joiden yhteiskunnallinen merkitys on mahdollisimman suuri. Yhteiskunnalliseen merkittävyyteen vaikuttaa myös toinen kriteeri, lajien harrastamäärä. Lisäksi kriteerinä oli, että tutkimukseen osallistuneen lajiliiton johtaja oli toiminut tehtävässään tarpeeksi kauan. Mikäli johtaja olisi ollut uusi ja toiminut tehtävässään vasta vähemmän aikaa, ei välttämättä hänen hyvilläkään toimenpiteillä olisi vielä näkyviä vaikutuksia.

Valitsemani lajiliitot edustavat kattavasti erilaisia lajeja. Mukana on yksilö- ja joukkuelajeja sekä talvi- ja kesäurheilulajeja. Valitsemieni lajiliittojen lajeissa on mukana niin välineurheilua kuin myös kontaktilajeja, kuten judo. Mukana on myös lajeja, joissa taidolla on huomattavasti suurempi vaikutus kuin esimerkiksi lihasmassalla tai kunnolla – golf on tästä hyvä esimerkki. Toisaalta tutkimuksessani on myös mukana sellaiset lajit kuten hiihto ja jalkapallo, joissa perinteisesti on huomattu olevan eettisiä ongelmia aivan huippu-urheilutasolla. Esimerkkejä näistä ongelmista on hiihdon huipulla tapahtuvat dopingkäryt sekä jalkapallopeleissä tapahtuva kilpailumanipulaatio. Myös voimistelun saralla on aivan viime vuosina noussut esille lasten ja nuorten kohteluun liittyvät ongelmat lajissa (ks. esim. Visuri 2018).

Otin kuitenkin mukaan myös sellaisia lajiliittoja, joissa ei perinteisesti mielletä olevan kovinkaan paljon eettisiä ongelmia, tai ainakaan media ei nosta niitä esille. Eettiset skandaalit esimerkiksi judossa tai golfissa eivät ainakaan kansallisella tasolla ole arkipäivää. Kun tutkimukseen osallistuvilla lajiliitoilla on erilaiset taustat ja erilaiset eettiset tilanteet, on mielenkiintoista tarkastella, miten tämä näkyy lajiliittojen johdon asennoitumisessa eettisiin asioihin. Mielenkiintoista on myös kuulla johtajien omia arvioita lajin eettisestä tilanteesta – onko median antama kuva oikea vai väärä? Nouseeko sellaisesta lajiliitosta, jossa perinteisesti ei mielletä ongelmia olevan, tutkimuksen myötä yllättäviäkin pulmia? Ja, miten johtajat suhtautuvat ja ovat suhtautuneet eettisiin ongelmiin tai niiden puutteeseen?

1.2. Keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet. Ensin käydään läpi käsitteitä, jotka liittyvät eettiseen johtamiseen lajiliitoissa. Tämän jälkeen avataan toiseen tutkimusongelmaan liittyviä käsitteitä, jotka liittyvät suomalaisessa urheiluissa esiintyviin eettisiin ongelmiin.

Etiikka on tiede, joka tutkii ihmisen moraalista toimintaa (Salminen 2010: 48). Sen ajatellaan yleensä kuvaavan sitä, mikä on oikein ja väärin tai hyvää ja pahaa (Northouse 2013: 424). Etiikan käsitteeseen toinen vahvasti kytkeytyvä käsite on moraali, joka tarkoittaa kykyä erotella oikea väärästä ja hyvä pahasta (Salminen 2010: 1). Jos termi haluttaisiin tiivistää yhteen lauseeseen, sanottaisiin että etiikka antaa pohjan sille, mikä on hyvä ihminen (Northouse 2013: 424).

Kun yksilö saa ryhmän muita yksilöitä toiminaan yhteistä tavoitetta kohti, on kyse *johtamisesta* (Northouse 2013: 5). *Eettinen johtaminen* taas on oikeudenmukaista johtamista, jossa johtaja painottelee eettisesti oikeiden ja väärin valintojen välillä. Eettisessä johtamisessa ajatellaan usein vastakkainasettelun kautta, sillä keskiössä on se, mikä on hyväksyttävää toimintaa ja mikä ei. Eettisen johtamisen määrittely onnistuu parhaiten määrittelemällä eettisen johtajan ominaisuuksia ja käyttäytymistä. Eettinen johtaja tietää oikean ja väärän eron sekä käyttäytyy oikean toimintamallin mukaan, eli omaa korkean moraalin, hyvän tahdon sekä käyttää tervettä järkeä. (Salminen 2010: 3–4.) Eettisen johtamiseen pureudutaan tarkemmin pääluvussa 2.

Kansalliset urheilun *lajiliitot* ovat järjestöjä, jotka edistävät liikuntaa ja lajikulttuuria kansallisella tasolla (Heikkala & Koski 1998: 16; Liikuntalaki 390/2015 10 §). Yksi lajiliitto voi edustaa yhtä tai useampaa lajia. Lajiliitot ovat yleensä osa suurempaa kansainvälistä organisaatiota tai kilpailujärjestelmää (LiikuntaL 10 §).

Seuraava tutkimuksen kannalta tärkeä käsite on *kiusaaminen*. Kiusaaminen on vihamielistä käyttäytymistä, joka kohdistuu toistuvasti yhteen ja samaan henkilöön. Vihamielisellä käyttäytymisellä tarkoitetaan minkä tahansa kiusan, haitan tai harmin aiheuttamista

tarkoituksellisesti. Lisäksi kiusaamistilanteelle on ominaista, että kiusaaja ja kiusattu eivät ole yhdenvertaisessa asemassa keskenään, vaan kiusaajalla on jollain tavalla kiusattua parempi asema – hän on vahvempi, vanhempi tai hänellä on esimerkiksi suurempi tukijoukko. (Salmivalli 2016.)

Jos henkilöä kohdellaan vertailukelpoisessa tilanteessa huonommin kuin toisia yhden tai useamman henkilön ominaisuuden vuoksi, kyseinen toiminta on *syrjintää* (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2019). Syrjintä voi olla välitöntä tai välillistä, rakenteellista tai esimerkiksi moniperusteista (ks. Junkala & Lallukka 2012: 17; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 3:8; Tasa-arvovaltuutettu 2019). Yhdenvertaisuuslaissa määritellään syrjinnän kielto. Samalla kyseinen pykälä antaa hyvän määritelmän siitä, minkä perusteella syrjintää yleensä tapahtuu:

”Ketään ei saa syrjiä iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjintä on kielletty riippumatta siitä, perustuuko se henkilöä itseään vai jotakuta toista koskevaan tosiseikkaan tai oletukseen.” (YhdenvertaisuusL 3:8.)

Häirintä on sellaista ihmisarvoa tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukkaavaa käyttäytymistä, jossa loukkaava käyttäytyminen liittyy yhdenvertaisuuslain 8 § 1 momentissa tarkoitettuun syyhyn ja käyttäytymisellä luodaan mainitun syyn vuoksi henkilöä halventava tai nöyryyttävä taikka häntä kohtaan uhkaava, vihamielinen tai hyökkäävä ilmapiiri (YhdenvertaisuusL 3:14). *Seksuaalinen häirintä* taas on tasa-arvolain (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986) mukaan

”– – sanallista, sanatonta tai fyysistä, luonteeltaan seksuaalista ei-toivottua käytöstä, jolla tarkoituksellisesti tai tosiasiallisesti loukataan henkilön henkistä tai fyysistä koskemattomuutta erityisesti luomalla uhkaava, vihamielinen, halventava, nöyryyttävä tai ahdistava ilmapiiri” (Tasa-arvoL 7 §).

Kaikentyypisessä häirinnässä keskiössä on kohteen oma kokemus ja tulkinta tilanteesta. Kaikki häirintä ei ole tarkoituksellista, vaan häirintään voi syyllistä myös ajattelemattomuuttaan tai vahingossa. (Aaltonen 2012: 83.) Kuten useissa eettisissä ongelmissa, myös

häärinnässä subjektiivisella näkemyksellä on valtava merkitys tilanteen tulkinnan kannalta.

Rasismista ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Se, mitä rasismi on, riippuu paikasta, tilanteesta ja ajasta, ja sillä on myös hyvin erilaisia ilmenemisasteita ja -tapoja. (Rastas 2005: 70.) Perinteisen määritelmän mukaan rasismi on ihmisten tai ihmisryhmien erottelua rodun perusteella. Tällöin ajatellaan, että jokin rodun perusteella määriteltä ryhmä on ylempi- tai alempiarvoinen luonnostaan verrattuna toiseen ryhmään. (Macionis & Plummer 2008: 333.)

Kilpailumanipulaatio eli *ottelumanipulaatio* on kilpailun tai ottelun tulokseen tai kulkuun vaikuttamista. Vaikuttamisen tavoitteena on saada kohtuutonta hyötyä joko itselle tai muille ihmisille. Usein vaikuttamisen taustalla on kyse rahasta, ja sitä tehdään vedonlyönnin, rahanpesun tai kilpailullisen menestyksen vuoksi. (Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry 2019.) Englannin kielessä kilpailumanipulaatiota vastaa termi match-fixing, jota käytetään toisinaan myös sellaisenaan suomen kielessä.

Dopingilla tarkoitetaan maailman antidopingsäännösten mukaan yhden tai useamman anti-doping säännösten rikkomusta (World Anti-Doping Agency 2015: 18). Yleensä arkikielessä dopingilla tarkoitetaan urheilussa kiellettyjen aineiden käyttöä, mutta doping on kuitenkin tätä laajempi termi. Kiellettyjen aineiden käytön tai käytön yrityksen lisäksi dopingilla tarkoitetaan esimerkiksi doping-näytteiden oton välttelyä tai kieltäytymistä näytteiden otosta sekä doping-näytteiden peukalointia. Myös kiellettyjen aineiden hallussapito luetaan doping-rikkomukseksi. (WADA 2015: 18–22.)

2. EETTINEN JOHTAMINEN

Tässä kappaleessa määritellään, mitä on eettinen johtaminen ja millainen on eettinen johtaja. Ennen eettiseen johtamiseen pureutumista on hyvä kuitenkin ensin määritellä, mitä johtaminen on. Johtaminen on perinteisesti jaettu kahteen osaan: asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Vaikka suomen kielessä kumpaakin johtamista vastaa vain yksi sana, on kyseessä kuitenkin melko erilaiset ilmiöt.

Asioiden johtamisen päämääränä on organisaatioiden järjestyksen ja johdonmukaisuuden ylläpito budjetoinnin, suunnittelun, organisoinnin, henkilöstön palkkaamisen, ongelmien ratkaisun ja kontrolloinnin kautta. Ihmisjohtamisen päämäärä on saada aikaan muutosta. Muutos tapahtuu kommunikoimalla, inspiroimalla, strategiatyöskentelyllä ja visioinnilla. Asioiden ja ihmisten johtamista tulisi kuitenkin tarkastella yhtenä kokonaisuutena, eikä niitä ole mielekästä erotella toisistaan. (Kotter 1990: 3–5; Sydänmaanlakka 2004: 22.)

Gini ja Green (2013: 5) kuvaavat johtamista viiden eri osan kautta, joiden he kokevat määrittelevän johtamista parhaiten. Nämä viisi osaa ovat

1. valta (power-laden),
2. johtajien ja alaisten välinen suhde (relationship between leaders and followers),
3. yhteinen visio (common vision),
4. todellisten muutosten saavuttaminen (accomplish real changes) sekä
5. arvoperustaisuus ja etiikkalähtöisyys (value-based and ethically driven).

Ensinnäkin johtamisessa on aina kyse vallan käytöstä. Näin ollen, johtamisessa ei ole kyse siitä, käytetäänkö valtaa, koska sitä käytetään aina jollain tavalla. Kysymys on pikemminkin siitä, kuinka valtaa käytetään. (Gini & Green 2013: 5–6.) Vallankäytöllä johtaja pyrkii vaikuttamaan ihmiseen siten, että hänen toimensa suuntautuvat haluttua tavoitetta kohti (Salminen 2010: 2).

Johtamisessa ei ole koskaan kyse yksin johtajasta, vaan mukana on aina myös henkilöstö. Toisena johtamista määrittelevänä osana onkin johtajien ja alaisten välinen suhde. Johtamista ei ole olemassa ilman alaisia, ellei kyse sitten ole itsensä johtamisesta. Näin ollen voitaisiin jopa sanoa, että johtamisessa johtaja ja alaiset ovat yhtä tärkeitä tekijöitä. (Gini & Green 2013: 6.) Kuten sanonta kuuluu: ”*Leaders can’t lead unless followers follow*”.

Vuorovaikutus on merkittävä osa johtajan ja alaisen välistä suhdetta. Johtaminen on prosessi, jossa yksilö ohjaa muita yksilöitä toimimaan kohti yhteistä tavoitetta. Vaikka on olemassa monia erilaisia tapoja, joilla yksilöitä on mahdollisuus ohjata, voidaan kuitenkin sanoa, että vuorovaikutus on osa kaikkia näitä tapoja. (Northouse 2013: 5.) Yksinkertaistaen voitaisiinkin sanoa, että johtaminen on vuorovaikutusta (Hackman & Johnson 2013: 11). Kuitenkaan pelkkä kommunikaatio ei riitä, vaan johtajan on harkittava myös tyyliä, jolla viestii (Hackman & Johnson 2013: 38).

Johtajan tehtävänä on antaa suuntaviivat siitä, minne organisaatio on menossa ja minkä vuoksi. Ei kuitenkaan riitä, että johtajalla on visio, jos se ei ole yhteinen koko organisaation kanssa. Kolmas johtajuutta määrittelevä osa onkin yhteinen visio. Johtajan tehtävänä on koota jaetuista ideoista ja arvoista yhteinen kokonaisuus, johon koko organisaatio pysyy sitoutumaan. (Gini & Green 2013: 6.) Johtajan haasteena on siis saada koko organisaatio ensinnäkin olemaan samaa mieltä tavoitteista ja siitä, millä tavalla tavoitteet saavutetaan, mutta myös ohjata yksilöt tekemään töitä yhteisen maalin saavuttamiseksi (Yukl 2002: 7).

Johtajan pyrkimyksenä on saada aikaan muutosta. Neljäntenä johtajuutta määrittelevänä tekijänä onkin todellisten muutosten aikaansaanti. Viimeiseksi, johtamisen täytyy perustua yhdessä määriteltyihin arvioihin ja olla etiikkalähtöistä. Johtamisen tavoitteena on saada aikaan positiivista muutosta organisaatiossa tai yhteisössä. Kaiken johtamisen tarkoituksena tulee olla henkilöstön olojen parantaminen, tyytyväisyyden parantaminen sekä tuottavuuden lisääminen. Johtajan tehtävänä yksinkertaisuudessaan on siis kannustaa organisaatiota parempiin suorituksiin. Ilman etiikkaa, ei oikeastaan ole hyvää johtamista. (Gini & Green 2013: XIV–8.)

Mikä sitten on eettistä johtamista? Salmisen (2010: 41) mukaan eettinen johtaminen on

”– – yhteisten arvojen, oikeudenmukaisuuden ja yhteisen hyvän edistämistä kohti laajempaa eettisyyttä ja tuloksellisuutta työyhteisöissä sekä organisaatioiden ja yksilöiden päätöksenteossa.”

Eettinen johtaminen on hyvää johtamista – reilua, tuloksellista ja oikeudenmukaista (Heiskanen & Salo 2007: 13). Eettisen johtamisen avulla edistetään paitsi organisaation eettistä puolta, mutta myös viedään organisaatiota kohti tuloksellista, yhteistä hyvää tavoittelevaa määränpäättä (Gini & Green 2013: XIV). Eettiselle johtajalle ei riitä, että hän on joko tuloksellinen tai toimii oikeudenmukaisesti ja reilusti, vaan hänen tavoitteenaan on toteuttaa molempia samanaikaisesti (Heiskanen & Salo 2007: 16). Tilanne vaatii luovuutta (Salminen 2010: 42).

Yhteisen hyvän tavoittelu tarkoittaa sitä, että johtajat laittavat muiden tarpeet omien tarpeidensa edelle (Gini & Green 2013: XIII). Eettinen johtaja haluaa myös omalta osaltaan rakentaa yhteisöä, ja miksei koko maailmaa, paremmaksi paikaksi (Heiskanen & Salo 2007: 16). Hän on siis mukana kantamassa yhteiskuntavastuuta, eikä hylkää yhteisen hyvän tavoittelua henkilökohtaisten tai organisaation taloudellisen menestyksen vuoksi.

Eettinen johtaja kuuntelee työyhteisöään, on helposti lähestyttävä, empaattinen ja ottaa huomioon muiden toiveet. Ihmisten on pystyttävä keskustelemaan johtajan kanssa vaikeistakin asioista niin, että johtajan tiedetään kuuntelevan ilman, että keskustelutilaisuus on vaivaannuttava tai uhkaava. Eettiset johtajat kannustavat myös avoimuuteen. (Salminen 2010: 43; Treviño, Hartman & Brown 2000: 132.) Eettiseen johtamiseen yhdistetään myös paljon muita ominaisuuksia, joita käsitellään laajemmin luvussa 2.5.

Työntekijöistä huolehtiminen kannattaa myös taloudellisesta näkökulmasta. Yritykset, joissa työntekijöistä pidetään huolta, tekivät Watson Wyatt Worldwide -kyselytutkimuksen mukaan keskimäärin 50 prosenttiyksikköä paremmat tuotot omistajilleen kuin yritykset, joissa työntekijäystävällisiä käytäntöjä ei ollut. Henkilöstöstään huolta pitävät yritykset saavat myöskin lahjakkaimmat ihmiset kiinnostumaan itsestään. Eettinen toiminta siis yksinkertaisesti tuottaa paremmin. (Heiskanen & Salo 2007: 20.)

Eettinen johtajuus ei ole jotain synnynnäistä, joka johtajalla on valmiiksi. Sen sijaan johtajan on kehitettävä ja harjoitettava johtamisensa eettistä puolta. (Heiskanen & Salo 2007: 15.) Näin ollen eettinen johtaja ei tyydy nykytilanteeseen, vaan hän on valmis kehittymään ja kehittämään itseään johtajana. Eettinen johtaja omaa myös vahvan ammatillisen eetoksen. (Salminen 2010: 42–43.) Ei kuitenkaan riitä, että johtaja käyttäytyy eettisesti työssään, mikäli samat arvot eivät näy hänen vapaa-ajallaan. Eettinen johtaja toteuttaakin eettisiä arvoja myös vapaa-ajallaan. (Treviño ym. 2000: 128.) Aina ei myöskään riitä, että johtaja toimii oikein, vaan myös tekemättä jättäminen voi muokata johtajan eettisyyttä. Mikäli johtaja ei esimerkiksi puutu muiden mielestä tarpeeksi hanakasti havaittuun eettiseen ongelmaan, saatetaan johtajan eettiset periaatteet kyseenalaistaa, vaikka hän olisikin periaatteessa toiminut eettisesti. (Langvardt 2012: 384.)

Esimerkki tilanteesta, jossa johtajan puuttumisen taso oli liian alhainen, on Pennsylvanian osavaltionyliopistossa tapahtunut lasten seksuaalisen hyväksikäytön skandaali. Yliopiston amerikkalaisen jalkapallon apuvalmentaja käytti seksuaalisesti hyväkseen perustamansa hyväntekeväisyysorganisaation kautta tuntemiaan lapsia. Kun silloinen joukkueen valmentaja kuuli, että apuvalmentaja oli nähty seksuaalisesti ahdistelevan nuorta poikaa suihkussa, hän ilmoitti asiasta yliopiston liikunnan johtajalle. Valmentaja ei ilmoittanut suoraan poliisille tai varmistanut, että johtaja ilmoittaa poliisille. Vasta vuosia myöhemmin apuvalmentajasta ilmoitettiin poliisille, ja vyyhti alkoi purkautua. Vaikka siis valmentaja oli sinänsä tehnyt eettisesti oikein ja ilmoitti asiasta hänen esimiehelleen, myös hän sai silti tuomion tapauksen johdosta. Hänen olisi pitänyt tehdä enemmän: joko ilmoittaa jo tuolloin poliisille tai varmistaa omalta esimieheltään, että hän viimeistään sen tekisi. Hän ei kuitenkaan tehnyt kumpaakaan. (Langvardt 2012: 373–375.)

Vaikka tämä esimerkki on hyvin äärimmäinen, saa siitä kuitenkin kiinni, mistä on kyse. Ei riitä, että toimii eettisesti, mikäli jotain tärkeämpää jää silti tekemättä. Eettisen johtajan tulee olla valmis laittamaan itsensä likoon ja selvittämään organisaatiossa tapahtuvia ristiriitoja ja ongelmia, sekä antamaan myös rangaistuksia. (Salminen 2010: 41.)

Viimeiseksi, eettinen johtaja on lahjomaton ja korruptoimaton. Eettinen johtaja ei ota vastaan lahjuksia eikä tavoittele omaa etuaan tilanteissa, joissa yleinen luottamus häntä kohtaan voisi heikentyä. Eettinen johtaja tiedostaa riippumattomuutensa myös silloin, kun hän arvio alaistensa toimintaa tai palkitsee työn tuloksista. Lisäksi eettinen johtaja kantaa vastuunsa sellaisista päätöksistä, joiden lopputulos ei aina ole suotuisa. Usein ratkaisu tehdään kahden kilpailevan intressin välillä, jolloin johtajan tulee tehdä ratkaisunsa oikeudenmukaisesti ja reilusti. (Salminen 2010: 43.) Ottaen huomioon epäeettisen toiminnan houkutukset palkintoineen, eettinen johtaminen ei ole todellakaan helppoa. Eettisellä johtajalla tuleekin olla hyvä itsekuri (Treviño 2000: 139).

2.1. Esimerkillä johtaminen

”Ole muutos, jonka haluat maailmassa nähdä.” – Mahatma Gandhi.

Monet tunnetut historialliset henkilöt, kuten Mahatma Gandhi, ovat luottaneet esimerkin voimaan (Güth, Levati, Sutter & Heijden 2007: 1023). Suuret johtajat ovat aina tiedostaneet johtajan näyttämän esimerkin vaikutuksen muihin. Johtajat ovat avainasemassa siinä, että he voivat esimerkillään opettaa muille, kuinka toimia eettisesti oikein (Langvardt 2012: 384). Näin johtaja aikaansaa myös suurempaa hyvää koko yhteisölle, joka on, kuten aiemmin on jo todettu, yksi eettisen johtajan päätehtävistä. Esimerkillä johtamista voidaankin pitää välttämättömänä osana johtamista (Henderson, Gulati & Tushman 2015: xiii).

Johtajalla on myös tilaisuus muokata esimerkillään koko organisaatiokulttuuria siihen suuntaan, kun hän oikeaksi näkee (Langvardt 2012: 384). Hän voi myös omalla esimerkillään vaikuttaa alaistensa työhön sitoutumiseen. Mikäli johtaja vaatii alaisiltaan henkilökohtaisia uhrauksia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, tulisi hänen olla valmis tekemään uhrauksia myös itse. (Yukl 2002: 265–266.) Johtaja ei siis voi olettaa vain muilta tekoja ilman, että hän näkee myös itse vaivaa asian eteen.

Esimerkillä johtaminen ei välttämättä olekaan aina helppoa. Esimerkillä johtaminen on hyvä esimerkki sellaisesta johtajan vaatimuksesta, joka ei tule johtajalta itseltään sisäsyn-tyisesti, vaan pikemminkin ulkoa päin (Salminen 2010: 41). Johtaja ei siis välttämättä vaadi itseltään esimerkillä johtamista, vaan toive tulee muualta organisaatiosta. Vaikka johtaja millä tahansa tavalla selittelisi jälkeen päin tekojaan, ei puheet vakuuta, jos ne eivät ole linjassa tekojen kanssa. Usein kuullaankin sanottavan, että teot ratkaisevat, eivät puheet (Yukl 2002: 265–266).

Johtajan tulee myös käyttäytyä johdonmukaisesti, ja tuoda tärkeinä pitämiään arvoja esiin arjessa, vaikka se ei aina olisi tilanteen kannalta vaivattomin ratkaisu. Johtaja ei voi käyttäytyä arvojensa mukaan vain silloin, kun se on hänelle hyödyllisintä tai helpointa, vaan arvoja tulee kantaa jatkuvasti mukana kaikessa päätöksenteossa. Johtajien puheita ja tekoja tarkkaillaan jatkuvasti, ja kaikki teot ja puheet ovat suurennuslasin alla. Johtajan täytyykin olla johdonmukainen ja pitää rohkeasti linjansa siitä huolimatta, että kritiikkiä saattaa ilmaantua. Välttääkseen väärinkäsityksiä esimiehen tulee miettiä tarkoin, millaisia tulkintoja hänen puheistaan ja teoistaan voidaan tehdä. (Yukl 2002: 266; Henderson ym. 2015: xiii.)

Vaikka esimerkillä johtaminen voi toisinaan olla haastavaa, on se kuitenkin kaiken sen arvoista. Vaikka joskus lyhyen tähtäimen ratkaisujen tekeminen houkuttelisi, ei niillä ole kuitenkaan tarjolla muuta kuin pikavoittoa. Johdonmukaisesti oman linjan pitäminen ja esimerkillä johtaminen tuo pitkällä tähtäimellä paremmat tulokset. (Henderson ym. 2015: xiii.)

2.2. Maine

”Olisitko mieluummin epäeettinen ihminen, jolla on hyvä maine, vai eettinen ihminen, jolla on maine epäoikeudenmukaisena ihmisenä?” –Platon (Treviño ym. 2000).

Jo antiikin Kreikan Platon tiesi, että maine on hyvin tärkeä asia. Nykypäivänä ymmärrys on laajennut entisestään, kun on havaittu, että maine ja muiden ihmisten käsitykset ovat

avainasemassa eettisen johtajuuden toteuttamisessa. (Treviño ym. 2000.) Johtamisessa onkin tärkeää ottaa huomioon yleisö. Se, miltä mikäkin päätös tuntuu ulkopuolisen silmin katsottuna, vaikuttaa siihen, kuinka asia koetaan. Vaikka johtaja toimisikin eettisesti mutta vaikutelma toiminnasta olisi syystä tai toisesta epäeettinen, on yleisöä vaikeaa saada enää vakuutettua toiminnan hyvästä laadusta. (Langvardt 2012: 376.)

Vaikka johtaja tietää itse olevansa eettisesti hyvä ihminen, hän ei voi olettaa, että kaikki muut tuntevat samoin. Usein johtoporras on kaukana tavallisesta työntekijästä, ja kaikki työntekijälle kantautuva tieto johtajasta tulee välikäden kautta. Näin ollen tieto, joka selviytyy kaikkien kerrosten läpi, on yleensä kaikkein yksinkertaisimpia ja tärkeimpiä päätöksiä ja tuloksia, joita organisaatiossa on tehty. Johtajan yksilölliset piirteet eivät ole ensimmäisenä välitettävien tietojen listalla. (Treviño ym. 2000.) Näin ollen johtajan maine on hyvin pitkälle muiden ihmisten kuin hänen itsensä käsissä.

Jotta johtaminen koetaan eettiseksi, täytyy johtajalla olla korkea moraalinen sekä ihmisenä että johtajana. Korkean moraalin omaavasta ihmisestä kertovat hänen yksilölliset ominaisuutensa, kuten esimerkiksi integriteetti ja rehellisyys. Korkean moraalin omaavan johtajan taas ajatellaan vievän eettistä viestiä eteenpäin organisaatiossa. Hänen tulee huolehtia siitä, että hän saa alustensa huomion viestilleen sekä siitä, että sillä on vaikutuksia näiden käyttäytymiseen. (Treviño ym. 2000.)

Eettinen johtaja ei voi siis tuudittautua siihen, että koska hän on eettinen ihminen, hän on automaattisesti myös eettinen johtaja. Eettisen johtajan täytyy teoillaan osoittaa eettisyytensä, ja kyetä kääntämään myös organisaation huomion eettisiin kysymyksiin. (Treviño ym. 2000.) Maine eettisestä johtamisesta voidaan tiivistää seuraavasti:

Eettinen ihminen + eettinen johtaja = maine eettisestä johtajuudesta (Treviño ym. 2000).

Epäeettisellä toiminnalla ja johtamisella voi myös olla jopa pysyviä, negatiivisia vaikutuksia. Vaikka toiminta olisi muuten eettistä ja hyvää, yksikin isompi eettinen skandaali saattaa jättää pysyvän jäljen muuten hyvään ja eettiseen toimintaan. Joissain tapauksissa

eettinen skandaali saattaa olla ainut, joka on enää mielessä, ja kaikki toiminnassa oleva eettisyys ja hyvyys jää taka-alalle. (Langvardt 2012: 378.)

2.3. Etiikka

Kuten aiemmin on jo todettu, johtaminen on aina jonkinasteista vallankäyttöä. Kun valtaa käytetään, liittyy siihen aina eettistä punnintaa. (Salminen 2010: 2.) Etiikka on ala, joka pyrkii määrittelemään, mikä on oikein tai väärin ja hyvää tai pahaa. Etiikka siis pyrkii kertomaan ihmiselle, kuinka erottaa oikea väärästä. Moraaliksi taas kutsutaan kykyä erottaa hyvä pahasta. (Salminen 2010: 1.)

Toiminnan koettu eettisyys saattaa vaihdella hyvinkin paljon, kun siirrytään toimintaympäristöstä tai ammatista toiseen. Asia, joka voitaisiin toisessa ympäristössä kokea tuomitavana ja paheellisena, saattaa toisessa ammattieettisessä ympäristössä olla täysin neutraali asia. (Airaksinen 1993: 22.) Esimerkiksi lääkärin ammattietiikka on aivan toisen näköinen kuin esimerkiksi johtajan ammattietiikka. Lääkärin on hyväksyttävää esimerkiksi koskettaa asiakastaan, kun taas johtajan koskettelu saatettaisiin kokea lähinnä tungettelevana.

Kun eettisyyttä katsotaan yksittäisten ominaisuuksien, arvojen ja toimintojen kautta, puhutaan hyve-etiikasta. Siinä korostuu hyvä ihminen ja hyvän elämän pyrkimykset. Hyvä toiminta, esimerkiksi johtaminen, saa aikaan hyveitä. Ihmisellä, joka on hyveellinen, on vahva ja pysyvä valmius tehdä hyvää ilman pakkoa. Ilman hyviä tekoja ei voida saada aikaan hyvää. Aristoteleen mukaan ihmisen tavoitteena onkin hyvän elämän eläminen ja rohkeaksi, rehelliseksi ja oikeudenmukaiseksi tuleminen. (Salminen 2010: 8.)

Aristoteleen mukaan hyveet on opittu jo kasvatuksessa, ja ne ovat melko pysyviä luonteenpiirteitä (Salminen 2010: 8). Myös ihmisen piirteet ja ominaisuudet ovat kohtuullisen pysyviä, ja ne saavat ihmiset käyttäytymään ennakkoon arvattavalla tavalla. Eettiseen

johtamiseen yhdistetään usein piirteet kuten rehellisyys, luotettavuus ja integriteetti. Eettistä johtajaa kuvaavat myös luotettavuuden alakäsitteet, kuten johdonmukaisuus, uskotavuus ja ennustettavuus. (Treviño ym. 2000: 130.)

Hyveiden vastakohtia ovat paheet. Hyve edustaa luonteenpiirteiden janalla keskiväliä, jonka kummallakin puolella on jokin pahe. Esimerkiksi rohkeuteen liittyvät paheet voisivat olla pelkuruus ja hullunrohkeus. Tavallisten hyveiden lisäksi on olemassa erikseen määriteltyjä suurempia hyveitä, jotka muodostavat hyveellisen elämän perustan. Esi-merkkinä näistä ovat neljä kardinaalihyvetä. Kardinaalihyveitä voisi käyttää esimerkiksi huoneentauluna johtajille. Kardinaalihyveet ovat:

- *prudetia*: harkitsevaisuus ja viisaus
- *fortitudo*: mielenlujuus, urhoollisuus ja rohkeus
- *temperantia*: mielenhillintä, kohtuullisuus, maltillisuus ja järkevyyt sekä
- *iustitia*: oikeamielisyys ja oikeudenmukaisuus. (Salminen 2010: 8–9.)

Kardinaalihyveistä on johdettavissa ja yhdistettävissä muita hyveitä, jotka ovat johtamisessa tärkeitä. Tällaisia hyveitä voisivat olla esimerkiksi kyky tehdä kompromisseja, sovittelemistaito ja tilannetaju. (Salminen 2010: 9–10.) Kuitenkin vaikka hyveet ja ihmisen luonteenpiirteet ovat tärkeä osa eettistä johtamista, eivät ne yksinään riitä saamaan johtajasta eettistä. Kuten edellisissä luvuissa on tuotu esille, tarvitaan myös tekoja. (Treviño ym. 2000: 131.)

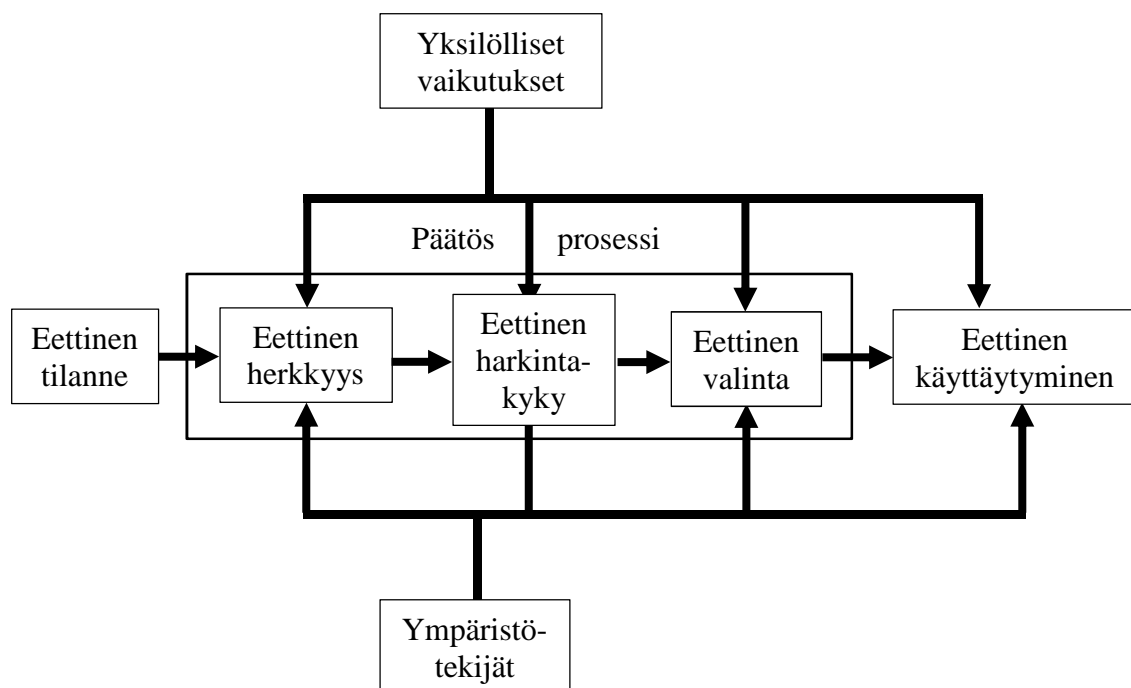
Aina ei ole kovin yksinkertaista määritellä, mikä milloinkin on oikein tai väärin. Johtajan käytöstä ja toimintaa koskevat teoriat jakautuvat karkeasti sanoen kahteen osaan. Seurauseettiset teoriat painottavat toiminnan lopputulosta ja sen eettisyyttä. Teko on oikea tai väärä, kun sen seuraukset ovat toivottuja eettisestä näkökulmasta. Näin ollen siis ihmisen teon seuraukset määrittävät sen, onko teko oikea vai väärä, eikä niinkään se, miten lopputulos on saavutettu. (Northouse 2013: 424–425.)

Toinen teoriasuuntaus on velvollisuuseettinen eli deontologinen. Deontologisessa etiikassa painotetaan seurausten sijaan itse teon oikeellisuutta. Teko on siis hyvä tai huono

itsessään, eikä teon seurauksia tulisi miettiä teon eettisyyttä punnittaessa. Sellaiset hyvänä pidetyt toimintatavat kuin totuuden kertominen, oikeudenmukaisuus ja lupauksen pitäminen ovat kaikki esimerkkejä velvollisuuseettisestä näkökulmasta. (Northouse 2013: 426.)

2.4. Wittmerin malli

Dennis P. Wittmer (2005: 51–54) yhdistelee mallissaan aikaisempia eettisen johtamisen malleja, ja kokoaa niistä yhden yhteenvetomallin. Mallissa yhdistyy Restin (1984, 1986), Treviñon (1986), Clarksonin tiimin (Bommer ym. 1987), Ferrerlin, Greshamin ja Fraedrichin (1985, 1989) ja Jonesin (1991) mallit ottaen niistä mukaan avaintekijät omaan malliinsa.



Kuvio 1. Eettisen johtamisen malli (mukaillen Wittmer 2005: 54).

Eettinen päätöksenteko voidaan siis Witterin (2005: 54) mukaaan tiivistää lauseeseen:

Eettinen päätöksenteko = f(eettiset päätösprosessit, yksilölliset ominaisuudet, ympäristötekijät).

Wittmerin mallia voidaan käyttää prosessikaaviona, kuinka eettisen päätöksentekoprosessin tulisi edetä. Eettinen päätöksentekoprosessi alkaa eettisen tilanteen tiedostamisella ja havaitsemisella. Tämän jälkeen johtajan tulee tehdä päätös, kuinka hän kyseisessä tilanteessa aikoo käyttäytyä. Lopuksi johtaja luonnollisesti toteuttaa päätöksensä. (Wittmer 2005: 54.)

Eettinen päätöksenteko koostuu kolmesta pääelementistä, jotka jakautuvat erilaisiin alaelementteihin lähemmässä tarkastelussa. Nämä kolme pääelementtiä ovat itse *eettinen päätösprosessi* (ethical decision processes), *yksilölliset ominaisuudet* (individual attributes) ja *ympäristötekijät* (environmental factors). (Wittmer 2005: 54.) Kuvion keskiosa kuvaa eettistä päätösprosessia, joka juontaa pääosin juurensa Restin (1984, 1986) mallista.

Eettinen tilanne (ethical situation) on ensimmäinen tekijä, joka vaikuttaa syntyvään päätökseen. Butterfieldin, Treviñon ja Weaverin (2000: 981) mukaan vallitseva eettinen tilanne vaikuttaa siihen, kuinka moraalisesti valveutuneita kussakin tilanteessa ollaan. Jos johtaja kokee tilanteen eettisesti herkäksi, on hän tällöin myös moraalisesti valveutuneempi. Vastaavasti mikäli johtaja ei havaitse tilanteessa olevan mitään eettisesti arvelutavaa tai herkkää näkökulmaa, ei hän myöskään ole eettisesti niin valveutunut.

Yksilölliset vaikutuksilla (individual influences) tarkoitetaan sellaisia yksilölähtöisiä elementtejä, jotka vaikuttavat päätöksentekoprosessiin. Tällaisia yksilöllisiä vaikutuksia ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli ja työkokemus. (Wittmer 2005: 58.) Näin ollen Wittmer siis väittää, että tällaisilla yksilön ominaisuuksilla todella on vaikutusta siihen, kuinka eettisiä päätöksiä kukin tekee.

Ympäristötekijät (environmental variables) vaikuttavat myös eettiseen johtamiseen. Esimerkiksi ympäristössä, jossa suositetaan epäeettistä käytöstä palkinnoin ja sitä vastoin rangaistaan eettisestä käytöksestä, on luonnollisesti todennäköisempää valita epäeettinen käytös kuin eettinen. (Treviño, Sutton & Woodman 1985, viitattu lähteessä Wittmer

2005: 61.) Myös organisaatiossa käytössä olevilla ohjeilla näyttää olevan vaikutusta eettiseen johtamiseen. Ne tarjoavat johtajalla opastusta eettisiin tilanteisiin. (Wittmer 2005: 62.)

Päätösprosessiin taas kuuluu *eettinen herkkyys* (moral/ethical sensitivity), *eettinen harkintakyky* (ethical judgment) ja *eettinen valinta* (ethical choice). Eettinen herkkyys (moral/ethical sensitivity) tarkoittaa sitä, että päätöksenteossa havaitaan eettiset ulottuvuudet ja otetaan ne huomioon. (Wittmer 2005: 55–57.) Eettinen herkkyys on siis eräänlaista virittyneisyyttä siihen, että päätöksentekoon sisältyy eettisiä näkökulmia ja ulottuvuuksia (Viinamäki 2017: 54). Myös eettisellä harkintakyvyllä (ethical judgment) on Wittmerin (2005: 55–57) mukaan eettiseen päätöksentekoon ja eettisiin valintoihin.

Tässä mallissa tulee kuitenkin Wittmerin (2005: 56) mukaan ottaa huomioon moraalisen ja eettisen käytöksen kompleksisuus. Vaikka malli on teoriassa hyvin lineaarinen ja selkeä, ei ihmisen käytös sitä yleensä ole. Näin ollen mallin eri osiot voivat olla päällekkäin, ohittaa toisiaan tai vaikuttaa toisiinsa. Mallia ei siis pidä tulkita yksiselitteisesti, vaan tietyt poikkeamat täytyy sallia.

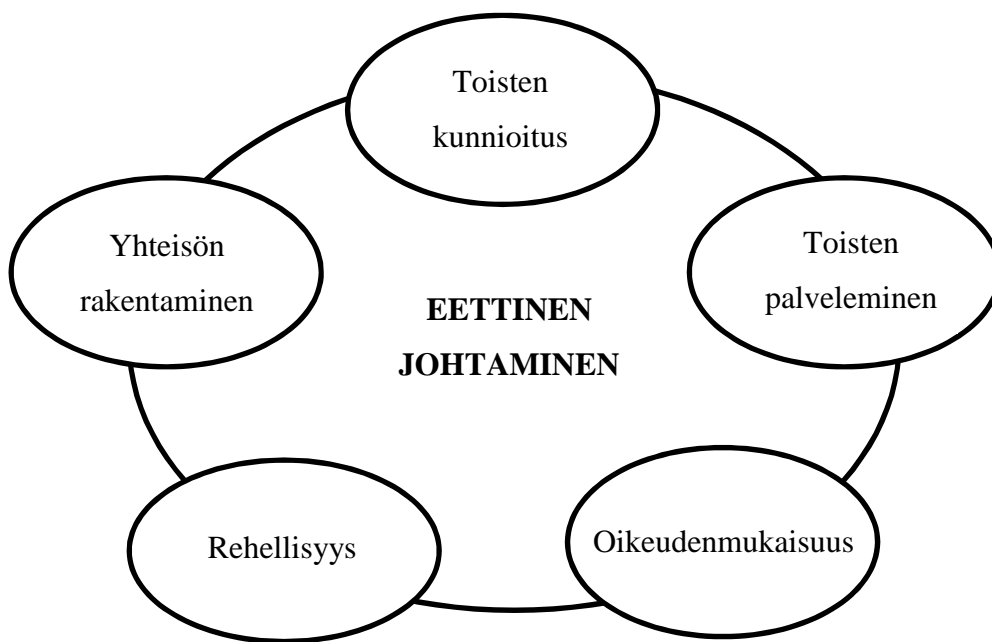
Mallin parasta antia on se, että se kuvaa melko osuvasti, kuinka myös yksilölliset ominaisuudet ja ympäristötekijät ovat erottamaton osa päätöksentekoprosessia (Wittmer 2005: 54). Johtajan täytyy päätöstä tehdessään ottaa huomioon omat ominaisuutensa, jotka vaikuttavat syntyvän päätöksen luonteeseen. Johtajan täytyy kriittisesti pohtia, ovatko omat mieltymykset sellaisia, joiden on hyväksyttävää vaikuttaa päätökseen. Esimerkiksi virkamiesten tulee olla tämän seikan kanssa tarkkana, jotta päätösten yhdenvertaisuus säilyy.

2.5. Eettisen johtajan piirteet ja periaatteet (Northouse 2013)

Eettinen johtaminen liittyy paljolti johtajan persoonallisuuteen ja luonteenpiirteisiin (Gini & Green 2013: XIII). Northouse (2013: 430) on määritellyt viisi periaatetta ja johtajan

piirrettä, jotka antavat pohjan eettiselle johtamiselle. Periaatteet muodostavat vakaan pohjan eettiselle johtamiselle ja sen kehittymiselle, ja niiden juuret voidaan jäljittää Aristoteleeseen saakka (Sydänmaanlakka 2004: 59). Northousen eettisen johtamisen viisi periaatetta ovat esimerkki deontologisesta etiikasta. Periaatteet ovat:

1. toisten kunnioitus (respect),
2. toisten palveleminen (service),
3. oikeudenmukaisuus (justice),
4. rehellisyys (honesty) ja
5. yhteisön rakentaminen (community) (Northouse 2013: 430).



Kuvio 2: Eettisen johtamisen periaatteet (mukaiillen Northouse 2013: 431).

2.5.1. Toisten kunnioitus

Eettinen johtaja kohtelee muita ihmisiä kunnioituksella ja on aidosti kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan (Treviño ym. 2000: 132). Myös Immanuel Kantin kategoriseen imperatiiviin sisältyy kehoitus, jonka mukaan kaikkia täytyy kohdella kunnioituksella. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisiä tulisi kohdella itse päämäärinä, ei välineinä. (Northouse 2013: 430.) Onpa ihminen sitten yhdenveroinen kollega tai organisaation hierarkian hännän huippu, on eettisen johtajan kohdeltava heitä kaikkia kunnioituksella (Treviño ym. 2000: 132).

Eettinen johtaja ottaa myös huomioon toisten ihmisten tarpeet ja toiveet (Robinson & Moulton 2005: 8). Hän antaa tunnustusta toisten ideoista sekä kannustaa ja vahvistaa alaisiaan. Johtajan osoittama kunnioitus tarkoittaa myös alaisten kuuntelemista ja kuulemista, empaattisuutta ja sitä, että johtaja pystyy kestämaan myös vastakkaisten näkemysten ilmaantumisen. Vastakkaiset näkemykset voivat tarkoittaa sitä, että johtajan on oltava valmis taipumaan joskus myös toisten tahdon alle. (Northouse 2013: 431; Salminen 2010: 43.)

Burnsin (1978: 19) mukaan johtajuus on sitä, että alaiset saadaan kulkemaan kohti sellaisia tavoitteita, jotka edustavat sekä johtajan että alaisten arvoja, motiiveja, tarpeita, toiveita ja odotuksia. Johtaja ei siis käytä valtaansa siihen, että hän saa alaisensa käyttäytymään vain omien mieltymystensä mukaan. Sen sijaan johtajan tulee kunnioittaa alaistensa yksilöllisiä toiveita, ja lähteä muodostamaan sellaisia yhteisiä tavoitteita koko organisaation kanssa, joihin kaikki voivat mielellään sitoutua.

2.5.2. Toisten palveleminen

Kun ihmisiä pyydetään kuvailemaan johtajan ominaisuuksia tai piirteitä, ensimmäisenä ei ehkä tule mieleen se, että johtajan tulisi palvella toisia. Pikemminkin päinvastoin – johtajan tehtävänä yleensä ajatellaan olevan toisiin vaikuttaminen siten, että toiset ihmiset tekevät kuten johtaja tahtoisi. Hyvän johtajan tulisi kuitenkin olla valmis olemaan sekä suunnannäyttäjänä että alaistensa apuna ja palvelijana. (Northouse 2013: 219.) Toisista

huolehtiminen onkin useiden tutkimusten mukaan eettisen johtamisen tärkeimpiä rakennuspalikoita (Northouse 2013: 432).

Eettinen johtaja on altruistinen, eli hän laittaa alaistensa tarpeet ja hyvinvoinnin etusijalle ja pitää huolta niiden toteutumisesta (Gini & Green 2013: XIII). Toisten palvelemisen idea on hyvin näkyvillä esimerkiksi palvelujohtamisen teoriassa. Idean palvelevasta johtajasta esitti ensimmäisen kerran Robert Greenleaf 1970-luvulla. (Northouse 2013: 432.) Palvelujohtamisen teorioiden mukaan johtaja on alaistensa palvelija. Keskiössä on aina alaiset ja heidän näkökulmansa, ja palvelujohtamisessa korostetaan alaisten omaa kehittymistä sekä voimantumista. (Smith, Montagno & Kuzmenko 2004.)

Palvelevan johtajan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on osata kuunnella. Johtaja kuuntelee alaistensa huolia ja pitää heistä huolta. Kuuntelemalla ja olemalla empaattinen johtaja pystyy hahmottamaan alaistensa mielipiteitä ja näkökantoja organisaatiossa meneillään oleviin asioihin. (Spears 2002, viitattu lähteessä Northouse 2013: 221.) Palvelevalla johtamisotteella alaiset saadaan ymmärtämään paremmin oma potentiaalinsa ja omat kykynsä (Northouse 2013: 230). Kun organisaation yksittäisten palasten suorituskyky nousee, myös koko organisaation suorituskyky kasvaa. Tutkimusten mukaan palvelevalla johtamisella voidaankin nostaa koko organisaation suorituskykyä. Sen sijaan, että alaiset tekisivät vain sen, mitä heiltä minimissään vaaditaan, he ovat valmiita tekemään enemmän. (Northouse 2013: 231.)

Palvelevan johtajuuden tarkoituksena onkin tuoda alaisten parhaat puolet esiin. Alaisen ja johtajan välillä oleva vuorovaikutus on parhaimmillaan kahdenvälistä keskustelua, jonka avulla johtaja voi paremmin ymmärtää alaistensa tavoitteita, potentiaalia, tarpeita ja kykyjä. Kun johtaja tuntee alaisensa paremmin, on hänen helpompaa auttaa alaisiaan toteuttamaan koko potentiaaliaan. (Liden, Wayne, Zhao & Henderson 2008: 162.) Northousen (2013: 432) mukaan eettisellä johtajalla on suorastaan velvollisuus huolehtia alaisistaan tekemällä heille palveluksia ja sellaisia päätöksiä, jotka ovat heidän hyvinvointinsa kannalta hyödyllisiä.

Palvelevan johtajuuden vaikutukset eivät ulotu pelkästään alaisiin ja omaan organisaatioon. Palvelevalla otteella toimiva johtaja rakentaa luottamusta myös asiakkaidensa ja koko ympäröivän yhteisöjen suuntaan (Liden ym. 2008: 162). Eettisellä johtajalla on myös velvollisuus ottaa toimissaan huomioon muu yhteiskunta. Palvelevan johtajuuden tulisi johtaa siten, että se aikaansaa hyvää niin organisaatiolle kuin koko yhteiskunnallekin. (Northouse 2013: 213.) Palveleva, eettinen johtaja kantaakin siis yhteiskuntavastuuta. Ihmistä myös motivoi se, että hän ei välitä vain itsestään, vaan toisten ihmisten hyvän toteutumisesta (Salminen 2010: 3).

2.5.3. Oikeudenmukaisuus

Tasa-arvoinen kohtelu, reiluus ja oikeudenmukaisuus ovat ominaisuuksia, jotka kuvaavat eettistä johtajaa. Nämä arvot ovat myös eettisen johtajan päätöksenteon kivijalkoja. Eettisen johtajan periaatteena on kohdella alaisiaan samoin perustein samalla tavalla. Jos jotakuta kohdellaan eriarvoisesti, kohtelun perusteet täytyy olla selkeitä ja ymmärrettäviä, ja niiden täytyy perustua moraalisisille arvoille. (Northouse 2013: 433.) Hyvä eettinen johtaja osaa sovittaa oikeudenmukaisen toiminnan tuloksellisuuteen ja reiluun kilpailuun (Salminen 2010: 42).

Valta on erottamaton osa johtamista. Kun kyse on esimerkiksi rangaistuksista ja palkinnoista, jotka kohdistuvat alaisiin, on johtajalla suuri rooli. Se, millä tavalla johtaja hoitaa tällaiset tilanteet, kertoo paljon siitä, mitä hän ajattelee oikeudenmukaisuudesta ja reiluudesta. (Northouse 2013: 434.) Oikeudenmukaisuuden teemaan liittyy eri uskonnoista ja kulttuureista tuttu kultainen sääntö:

”Älä tee toiselle mitään, mitä et haluaisi itsellesi” (Northouse 2013: 434).

Jos odotamme, että muut käyttäytyvät reilusti meitä kohtaan, tulisi meidän kohdella myös vastavuoroisesti heitä reilusti (Northouse 2013: 434). Reilun käyttäytymisen kokemus on erityisen tärkeää silloin, kun ihmiset tekevät yhdessä työtä yhteisen tavoitteen saavutta-

miseksi (Rawls 1971, viitattu lähteessä Northouse 2013: 434). Jos käytettävissä on rajallinen määrä resursseja, ja johtajan tulee jakaa ne jollain tavalla, on tärkeää, että kaikki kokevat tulleen kohdelluksi reilusti yhteisten sääntöjen mukaan (Northouse 2013: 434).

Periaatteet, joiden mukaan resurssit tulisi jakaa, eivät ole kuitenkaan ikinä muuttumattomassa tärkeysjärjestyksessä. Päinvastoin, johtajan on tehtävä reiluja päätöksiä, vaikka vastakkain olisi kaksi yhtä pätevää argumenttia. Yhdellä ihmisellä voi olla esimerkiksi suurempi tarve resurssille, mutta toinen on työskennellyt saman organisaation palveluksessa pidempään. Mukaan harkintaan voi tulla vielä kolmas ihminen, joka vetoaa yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin päästä käsiksi resurssiin, ja neljäs taas vetoaa oikeuteensa vähemmistön edustajana. (Northouse 2013: 434.) Kuten useaan eettiseen tilanteeseen, myöskään tähän ei ole olemassa yksiselitteistä ratkaisua. Tärkeintä on se, että on päätös mikä hyvänsä, sille on perustelut, jotka ovat oikeudenmukaiset ja reilut.

2.5.4. Rehellisyys

Hyvä johtaja on rehellinen (Northouse 2013: 435). Rehellisyydellä tarkoitetaan todenmukaisuutta ja ei-vilpillisyyttä. Tullakseen rehelliseksi johtajaksi, ihmisen ei tarvitse koulutautua tai opetella uusia taitoja. Rehellisyys on hyve, johon voi valita sitoutuvansa. (Kirkpatrick & Locke 1991.) Jotta ihminen voi saada maineen luotettavana ja rehellisenä johtajana, tulee hänen olla ennakoitava, johdonmukainen sekä itsepintainen tehdessään päätöksiä. Rehellisyys voi olla joissain tapauksissa jopa tärkeämpää kuin itse asiantuntijuus – se, että alaiset voivat luottaa johtajaan, on siis äärettömän arvokasta. Jos johtaja haluaa tukea alaisiltaan, täytyy johtajan olla heidän luottamuksensa arvoinen. (Kirkpatrick & Locke 1991.)

Jos johtaja kuitenkin päättää olla epärehellinen eikä kerro asioista niin kuin ne ovat, häntä pidetään epäluotettavana. Valheen takana seisoo lause: ”En luota sinuun”. Vaikka valheella voisikin olla hyvät tarkoitukset, on epärehellisyydellä silti negatiivisia vaikutuksia ihmissuhteeseen. Johtajan toimilla ei ole enää niin suurta vaikutusta kuin aiemmin, sillä luottamus ja usko johtajaan ovat vaakalaudalla. (Northouse 2013: 435–436.)

Rehellisyys ei tarkoita pelkästään totuuden kertomista, vaan avoimuus on myös tärkeä osa rehellisyyttä. Menestyvät johtajat ovat avoimia ja hienotunteisia, ja johtajien tulisi viestiä asioista niin avoimesti, kuin mahdollista. Johtajan haasteena onkin tasapainoilla sen välillä, kuinka avoimesti hän voi kertoa asioista, ja mitkä asiat on parempi jättää kertomatta. Useinkaan johtaja ei voi kertoa kaikkea, mitä haluaisi, vaan säännöt ja sopimukset velvoittavat häntä pitämään asian salassa. Johtajan tulee olla aito ja luotettava, mutta tärkeää on myös pystyä aistimaan muiden asenteet ja tunteet. Ja tämä kaikki kuuluu rehellisyyden vaatimukseen. (Northouse 2013: 436; Kirkpatrick & Locke 1991.)

2.5.5. Yhteisön rakentaminen

Demokraattisten yhteiskuntien yksi pääperiaatteista on, että ihmisillä, joita päätökset koskevat, on oikeus vaikuttaa päätöksentekoon. Ihmisten osallistaminen päätöksentekoon on usein tärkeä osa poliittista prosessia, koska sillä tavoin ihmiset saadaan myöskin sitoutettua päätöksiin. (Yukl 2002: 80.) Jo johtamisen määrittelyssä todetaan, että johtaja ja joukko muita yksilöitä pyrkivät kohti tavoitetta, joka on kaikille yhteinen. Jotta tavoite on aidosti yhteinen, johtajan ja alaisten täytyy olla siitä samaa mieltä. Näin ollen johtaja ei voi vain itse määritellä tavoitteita, joihin kaikkien tulisi sitoutua, vaan heidän täytyy yhdessä etsiä tavoitetta, johon kaikki voivat sitoutua. (Northouse 2013: 436.)

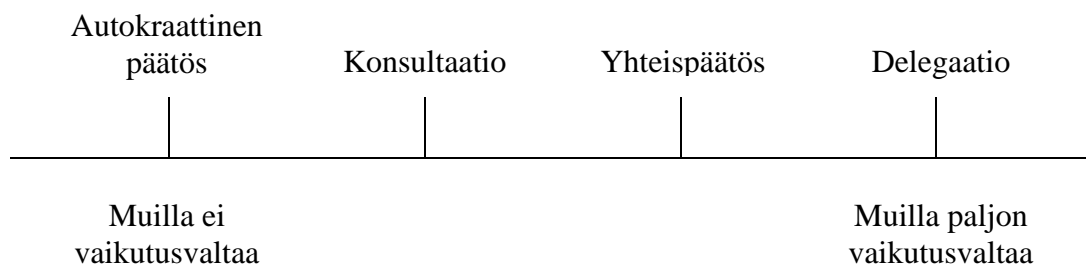
Eettinen johtaja ei olekaan siis vain oman etunsa tavoittelija, vaan hän tavoittelee yhteistä hyvää (Northouse 2013: 437). Eettistä johtajaa voidaankin pitää utilitaristina, joka yrittää tavoitella mahdollisimman suurta, yhteistä hyvää. Johtajan täytyy myös kuunnella omaa työyhteisöään. Hänen on oltava empaattinen ja hänen on otettava huomioon alaisten toiveet. (Salminen 2010: 43.)

Viimeisimpien tutkimusten valossa näyttää siltä, että eettinen johtaminen saa aikaan eettisempää käyttäytymistä myös alaisissa. Kuten aiemmin on jo todettu, johtajan näytännellä esimerkillä on suuria vaikutuksia alaisten käyttäytymiseen. Eettinen johtaja muokkaakin omalla käyttäytymisellään organisaatiokulttuuria niin, että koko organisaatio on eettisempi. (Bedi ym. 2016: 517–519.)

Johtajalla on lukuisia eri mahdollisuuksia, miten hän voi osallistaa yhteisöä päätöksentekoon. Yukl (2002: 81) luettelee neljä eri osallistamisen vaihtoehtoa:

1. Autokraattinen, itsevaltainen päätös
2. Konsultaatio
3. Yhteispäätös
4. Delegaatio.

Tehdessään autokraattisen päätöksen, johtaja ei kysy muiden mielipidettä. Hän tekee itse päätöksen, eikä organisaation muilla jäsenillä ole vaikutusvaltaa. Konsultaatiossa johtaja ottaa ensimmäisen askeleen osallistamista kohden kysyen muilta ideoita ja mielipiteitä. Tässäkin vaihtoehdossa johtaja kuitenkin tekee lopullisen päätöksen. Yhteispäätöksessä on kyse sananmukaisesti yhdessä tehdystä päätöksestä, jossa johtajalla ei ole enempää tai vähempää sananvaltaa kuin muillakaan organisaation jäsenillä. Muodostaessaan delegaation johtaja ulkoistaa päätöksenteon muille ihmisille, eikä antamiensa reunaehtojen lisäksi osallistu päätöksentekoon ollenkaan. (Yukl 2002: 81.)



Kuvio 3: Osallistamisen mahdollisuudet (Yukl 2002: 82).

Ottamalla työyhteisön mukaan päätöksentekoon, on mahdollista saada aikaan laadukkaampi päätöksiä. Muilla organisaation jäsenillä voi olla sellaista tietoa, mitä johtaja ei muuten pystyisi tietämään. Osallistamalla alaiset saadaan myös todennäköisemmin hyväksymään tehty päätös. Kun ihmiset ovat itse saaneet osallistua päätöksentekoprosessiin, he ovat myös motivoituneempia toteuttamaan ratkaisua toiminnassaan. Etenkin jos

kyseessä on suuri muutos, positiivisena vaikutuksena osallistamisessa on se, että ihmiset ymmärtävät tehtyä päätöstä paremmin. Samalla turhat pelot ja ahdistus vähenevät. (Yukl 2002: 83–84.)

Kun ihmiset otetaan mukaan päätöksentekoon, ovat he myös tyytyväisempiä koko päätöksentekoprosessiin. Tämä taas saa aikaan kokemuksen reilusta ja kunnioittavasta kohtelusta, joista on kerrottu jo edellisissä luvuissa. Osallistamalla työyhteisön jäsenillä on myös mahdollisuus kehittää muun muassa omia neuvottelu- ja vuorovaikutustaitojaan. (Yukl 2002: 84.)

3. URHEILUN EETTINEN PERUSTA JA LÄHTÖKOHDAT

Suomessa huomaa törmäävänsä usein käsitykseen, että olemme jo saavuttaneet niin sanotun ideaalitilan yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon saralla. Näin ei kuitenkaan ole. Käytännön esimerkkien ja tutkimusten perusteella voidaan esimerkiksi sanoa, että tasa-arvo ja yhdenvertaisuus typistyvät usein puheeksi esimerkiksi yksilöllisyydestä sen sijaan, että puhuttaisiin laajasti kyseisistä teemoista. (Berg & Kokkonen 2016: 9.) Myöskin vuonna 2018 laaditussa liikuntapoliittisessa selonteossa todetaan, ettei tasa-arvo ja yhdenvertaisuus toteudu kaikilta osin suomalaisessa urheilussa (Valtioneuvosto 2018: 5). Esimerkiksi valmentamisessa, tuomarityöskentelyssä sekä johtamisessa ja päätöksenteossa on liikuntapoliittisen selonteon mukaan kehitettävää (Valtioneuvosto 2018: 18). Samaa voidaan sanoa esimerkiksi rasismista, jota on pitkään pidetty ongelmana, jota suomalaisessa yhteiskunnassa ei yksinkertaisesti esiinny. Kuitenkin viimeistään 1990-luvulla alkanut maahanmuuttajien määrän kasvu aloitti keskustelun rasismista myös Suomessa. (Rastas 2005: 69.)

Kun puhutaan urheilun etiikasta, ei voida sivuuttaa dopingiin liittyviä ilmiöitä. Viime vuosina pinnalle nousseet dopingskandaalit eri lajien parissa ovat nostaneet ilmiötä esille entisestään. Myös medialla on suuri vaikutus siihen, että juuri dopingskandaalit ovat nousseet kaikkien tietoisuuteen. Kansainvälisen urheilun parissa tehtävä eettinen työ liittyykin hyvin usein juuri dopingongelmiin. (Maennig 2013: 61.)

Hallitukset, toimikunnat ja organisaatioiden johtajat on aina avainasemassa siinä, kun eettisiä linjauksia ryhdytään tekemään tai muuttamaan. Lisäksi urheilun eettisissä ongelmissa merkittävää ei ole niinkään lainsäädäntö vaan se, millaisia, yhdessä neuvoteltuja ja lukkoon lyötyjä sopimuksia niin urheilujärjestöt kuin urheilijatkin ovat valmiita noudattamaan. (Buechel, Emrich & Pohlkamp 2016: 776.) Esimerkiksi Maailman antidopingtoimisto WADA:n Maailman antidopingsäännöstö tai lajiliittojen omat eettiset ohjeistukset ovat tällaisia sopimuksia (Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry 2015: 3).

Myös valtakunnallisessa nuorisotyön ja -politiikan ohjelmassa 2017–2019 (VANUPO) korostetaan harrastamista. Ohjelman yksi keskeisimmistä tavoitteista on taata jokaiselle

lapselle ja nuorelle mahdollisuus vähintään yhteen mieluisaan harrastukseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017: 8.) Uuden VANUPOn valmistelu on tämän tutkimuksen teko-hetkellä käynnissä, ja ohjelma tulee ulottumaan vuosille 2020–2023 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019).

3.1. Lainsäädännön peruste

Vaatimus eettiselle toiminnalle suomalaisessa urheilussa tulee pohjimmiltaan uudesta liikuntalaista (2015/390). Ensimmäinen suomalainen liikuntalaki (1979) tuli voimaan vuonna 1980. Ensimmäinen liikuntalaki keskittyi lähinnä suomalaisen seura- ja järjestötoiminnan rahoituksellisiin asioihin, ja yhdenvertaisuuteen ja etiikkaan liittyvät asiat olivat vielä taka-alalla. Liikuntalaki päivitettiin myös vuonna 1998, jonka jälkeen seuraava päivityskierros oli vuonna 2015. (Pyykkönen 2016: 14–15.)

Uusimman, vuonna 2015 päivitetyn liikuntalain toisessa pykälässä on määritelty, että lain tavoitteena on muun muassa

”– edistää liikunnan ja huippu-urheilun rehellisyyttä ja eettisiä periaatteita sekä eriarvoisuuden vähentämistä liikunnassa”

sekä

”Tavoitteen toteuttamisessa lähtökohtina ovat tasa-arvo, yhdenvertaisuus, yhteisöllisyys, monikulttuurisuus, terveet elämäntavat sekä ympäristön kunnioittaminen ja kestävä kehitys” (LiikuntaL 1:2).

Voidaan siis sanoa, että yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon tulee olla lähtökohtana kaikessa liikuntaan liittyvässä johtamisessa, päätöksenteossa ja resurssien jaossa (LiikuntaL; Valtioneuvosto 2018: 18).

Lajiliitoilta on viime vuosina vaadittu entistä laadukkaampaa yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyötä. Esimerkiksi verrattuna vanhaan liikuntalakiin (1998/1054), uudessa liikuntalaissa on määritelty lajiliittojen valtionavustuskelpoisuuksien kriteereistä. Opetus- ja kulttuuriministeriö voi myöntää lajiliitolle valtionavustusta liiton toimintaan. Valtionavustus

on tärkeä osa lajiliittojen rahoitusta, ja sen vuoksi liikuntalakiin tehdyt linjaukset valtionavustuksesta ovat mielenkiintoisia. Uuden liikuntalain myötä valtionavustuskelpoisuutta harkitessa on otettava huomioon se, kuinka

” – – liitto edistää yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa sekä noudattaa liikunnan ja urheilun eettisiä periaatteita.” (LiikuntaL 2:10.)

3.2. Aiempi tutkimus sekä urheilun eettisten ongelmien lähtökohdat

Johtaminen ja johtajuus on aina kiinnostanut ihmisiä suuresti. Tämän vuoksi johtamista käsittelevää tutkimusta ja kirjallisuutta on olemassa runsain mitoin, ja uutta tutkimusta tehdään jatkuvasti lisää. Myöskin eettistä johtamista on tutkittu historian saatossa paljon. Eettistä johtamista on tutkittu milloin mitäkin termistöä käyttäen: oikeudenmukainen johtaminen, integriteetti, lahjomattomuus tai luottamuksen kasvattaminen (Heiskanen & Salo 2007: 15). Olkoon termi mikä tahansa, sisältö pysyy kuitenkin samassa aihepiirissä – eettisen johtamisen tutkimuksessa.

Mikäli tarkastellaan eettistä johtamisen tutkimusta urheilujohtamisen kentällä, havaitaan, että tutkimusta on vielä hyvin vähän. Urheilujohtamisen tutkimuskenttä on kokonaisuudessaankin nuori verrattuna moneen muuhun tieteenalaan (Laakso 2016: 26). Kansainvälisellä tasolla urheilua ja johtamista on tutkittu yhdessä suhteellisen paljon, mutta kansallisella tasolla aihepiiri on vielä lähes tutkimaton (Aalto-Nevalainen 2018: 57; Vanhatalo 2019: 21). Viime vuosina tutkimus on kuitenkin lisääntynyt myös kansallisella tasolla. Esimerkiksi Päivi Aalto-Nevalainen (2018) on tutkinut väitöskirjassaan nais- ja miesjohtajien uramenestyksen eroja liikunnan kentällä. Niina Laakso (2016) taas on tutkinut suomalaisen urheilun johtajien uratarinoita ja sitä, miten heistä on tullut urheilujohtajia.

Urheilun kentällä tapahtuvia eettisiä ongelmia taas on tutkittu kansainvälisesti jo jonkin verran. Muun muassa Constandt Bram, Els De Waegeneer sekä Annick Willem (2018) ovat tutkineet eettisen valmennuksen vaikutuksia pelaajien kokemaan eettiseen ilmastoon ja pelaajien organisaatioon sitoutumiseen. Kuten urheilujohtamista, myös urheilun saralla tapahtuvia eettisiä ongelmia on tutkittu kansallisella tasolla vähän, joskin viime vuosien

aikana tutkimusten määrä on lisääntynyt. Kokonaisuudessaan suomalaisessa urheilussa esiintyviä eettisiä ongelmia on tutkittu enemmän vasta noin kymmenen vuotta (Natri 2019).

Vaikka urheilun saralla tutkimus on vielä vähäistä, on eettisistä ongelmista kuitenkin vertailukelpoista tutkimusta esimerkiksi koulumaailmasta. Joka toinen vuosi toteutettava kouluterveyskysely antaa muun muassa informaatiota lasten ja nuorten terveydestä ala- ja yläasteella sekä lukiossa ja ammatillisessa koulutuksessa. Tietoa on kerätty vuodesta 1996 alkaen siten, että ensimmäisellä kerralla mukana olivat vain peruskoulun 8. ja 9. luokkaa käyvät opiskelijat. Vuonna 1999 kysely laajennettiin koskemaan myös lukio-opiskelijoita, ja vuonna 2008 mukaan tulivat myös ammatillisten oppilaitosten opiskelijat. Peruskoulun 4. ja 5. luokkaa käyvät oppilaat ja heidän vanhempansa tulivat mukaan vuonna 2017. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2019a.)

Vuonna 2017 toteutetun kouluterveyskyselyn mukaan kiusaaminen on yleisintä ala-asteella. Peruskoulun 4. ja 5. luokkien oppilaista reilu 7 prosenttia on ollut kiusattuna koulussa vähintään kerran viikossa. (THL 2019b.) Kiusaamista tapahtuu vähiten lukiossa, jossa vain reilu 1 prosentti vastaajista on ilmoittanut kohtaavansa kiusaamista vähintään kerran viikossa (THL 2019c).

Jyväskylän yliopiston johtama Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa – LIITU-tutkimus antaa tietoa suomalaisten lasten ja nuorten liikuntakäyttäytymisestä. Tutkimus toteutetaan kyselyllä ja objektiivisella liikemittarilla joka toinen vuosi. Ensimmäinen tutkimus on tehty vuonna 2014. (UKK-instituutti 2019.) Vuoden 2016 LIITU-tutkimuksessa tutkittiin ensimmäistä kertaa kiusaamista ja syrjintää lasten ja nuorten urheilun ja liikuntaharrastuksissa Suomessa. 37 prosenttia vastanneista lapsista ja nuorista koki joutuneensa kiusaamisen tai syrjinnän kohteeksi ylipäänsä. Usein kiusatuksi tai syrjityksi itsensä koki 5 prosenttia vastaajista. Noin viidennes (19 %) kiusatuksi tai syrjityksi joutuneista vastasi kiusaamisen ja syrjinnän tapahtuneen urheilun ja liikuntaharrastuksessa. Näin ollen kaikista vastanneista noin 7 % on kohdannut kiusaamista tai syrjintää urheilun ja liikuntaharrastuksessa. Kuitenkin yleisin paikka, jossa lapset ja nuoret olivat kokeneet kiusaamista ja syrjintää, oli koulu (79 %). (Laine, Salasuo & Matilainen 2016: 60.)

Urheilu- ja liikuntaharrastuksessa syrjintää tai kiusaamista kohdanneilta lapsilta ja nuorilta kysyttiin myös, mistä syystä he kyseistä käytöstä ovat joutuneet kohtaamaan. Yleisimmät syyt olivat ulkonäkö (49 %), vähäiset liikunnalliset taidot (33 %) ja pukeutumistyyli (29 %). Esimerkiksi sukupuolen perusteella kiusatuksi tai syrjityksi oli joutunut 14 % vastanneista lapsista ja nuorista, ihonvärin perusteella 7 %, seksuaalisen suuntautumisen 7 % ja myös uskonnon vuoksi 7 %. (Laine, Salasuo & Matilainen 2016: 60–61.)

Vaikuttaa siltä, että lapset ja nuoret eivät joudu usein kiusatuksi tai syrjityksi rasististen syiden perusteella liikuntaharrastuksessa. Muutenkin kiusaamista ja syrjintää tapahtuu tämän perusteella melko vähän urheilu- ja liikuntaharrastuksissa, jos vertaa esimerkiksi koulussa tapahtuneen kiusaamisen määrään. Liikunta- ja urheiluharrastukset ovat kuitenkin kolmanneksi yleisin paikka, jossa lapset ja nuoret kohtaavat kiusaamista ja syrjintää (Laine ym. 2016: 60). LIITU-tutkimuksessa ei käy ilmi, missä lajissa kiusaamista ja syrjintää tapahtuu.

Vuonna 2013 julkaistusta lapsiuhritutkimuksesta käy ilmi, että tiettyjä henkisen väkivallan muotoja esiintyy enemmän liikunta- ja urheiluharrastusten parissa kuin muissa harrastuksissa. Näitä muotoja ovat esimerkiksi ohjaajan tai valmentajan taholta tuleva kiroilu ja huutaminen, jota oli kohdannut 22 % liikunta- ja urheiluharrastuksissa käyvistä kuudesta ja yhdeksäsluokkalaisista lapsista ja nuorista. Vertailun vuoksi, muissa harrastuksissa käyvistä lapsista ja nuorista 8 % oli kohdannut vastaavaa käytöstä. (Peltola 2018: 31.)

Lapsiuhritutkimuksen perusteella voidaan myös sanoa, että monikulttuurisesta taustasta tulevat lapset ja nuoret kohtaavat henkistä, fyysistä ja seksuaalista väkivaltaa useammin kuin ne, joiden molemmat vanhemmat ovat syntyneet Suomessa. Esimerkiksi lapsista ja nuorista, joiden molemmat vanhemmat ovat syntyneet Suomessa 2,1 % raportoi kohdanneensa seksuaalista väkivaltaa tai häirintää. Lapsista ja nuorista, joiden molemmat vanhemmat ovat syntyneet muualla 12,5 % oli joutunut seksuaalisen väkivallan tai häirinnän kohteeksi. (Peltola 2018: 35.)

Vuoden 2018 LIITU-tutkimuksessa taas tutkittiin muun muassa urheilevien lasten ja nuorten näkemyksiä dopingista ja dopingvalvonnasta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että 12

prosenttia vastanneista lapsista ja nuorista ajattelee, että heidän harrastamassaan lajissa ei ole mahdollista päästä kansalliselle tai kansainväliselle huipulle ilman dopingia. Mitä vanhempi vastaaja oli, sitä todennäköisempänä hän piti mahdollisuutta päästä lajissa huipulle ilman kiellettyjä aineita. 15-vuotiaista vastanneista vain 7 prosenttia ajatteli, ettei huipulle pääsy ole mahdollista ilman dopingia. (Hentunen, Laakso, Huotari & Elorinne 2019: 62–63.)

Muita urheilun ja liikunnan saralla tehtyjä tutkimuksia ovat muun muassa lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimus sekä parhaillaan käynnissä oleva PREACT-hanke. Lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimus tarkastelee suomalaisten lasten ja nuorten vapaa-aikaa. Tutkimusta on tehty joka toinen vuosi 1990-luvulta lähtien, ja näkökulmaa ja kohderyhmää on laajennettu vuosi vuodelta. (Hakanen, Myllyniemi & Salasuo 2019: 5.) PREACT-hanke taas on Jyväskylän yliopiston tutkimus, johon se on saanut vuonna 2018 opetus- ja kulttuuriministeriön kolmivuotisen rahoituksen. Hankkeessa on tarkoitus tutkia urheilussa ja liikunnassa tapahtuvaa häirintää ja muuta syrjintää. Tutkimuksen erityisenä kohderyhmänä on sukupuoli- ja seksuaalivähemmistöjen kokema häirintä. (Jyväskylän yliopisto 2018.)

Osa tutkimukseen osallistuneista lajiliitoista on myös tehnyt omia selvityksiään eettisiin asioihin liittyen. Kamppailulajit toteuttivat vuonna 2018 yhdessä Olympiakomitean kanssa yhdenvertaisuuskyselyn lajiliittojen jäsenseurojen jäsenille (Iivanainen 2018). Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry taas on tehnyt vuonna 2018 selvityksen seksuaalisesta ja sukupuoleen perustuvasta häirinnästä jääkiekko- ja jalkapallomaajoukkueissa Pallo- ja Jääkiekkoliittojen tilauksesta (Hentunen, Laakso & Ikonen 2018). Voimisteluliitto on tilannut vuonna 2018 Taloustutkimukselta selvityksen kilpavoimistelun valmennuskulttuurista (Suomen Voimisteluliitto 2019). Salibandyliitto taas on selvittänyt salibandyharrastuksen kustannuksia (Ranta, J. 2015).

Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että suomalaisessa urheilussa esiintyy eettisiä ongelmia. Tutkimuksista ei kuitenkaan käy ilmi, miten eettiset ongelmat jakautuvat lajien kesken. Tutkimusta tarvitaankin siis lisää.

4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, ja tiedonhankintamuotona on käytetty teemahaastatteluja. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavaa kohdetta pyritään tarkastelemaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Todellisuus on moninainen ja usein erillisillä tapahtumilla on jokin syy-seuraussuhde keskenään. Yleensä laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää jotain uutta sen sijaan, että pyrittäisiin syventämään jotain sellaista tietämystä, joka jo tiedetään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 161.)

Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuodoista. Ihmisten mielipiteet, käsitykset, uskomukset ja heidän omaamansa informaatio tulevat luontevasti esiin keskustelun kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2010: 11.) Haastattelut eroavat normaalista keskustelusta siten, että haastattelulla on aina jokin tavoite. Haastattelijalla on aina jokin intressi, jonka vuoksi hän esittää kysymyksiä, ohjaa keskustelua, rajaa sitä tiettyihin teemoihin ja niin edelleen. Siinä missä keskustelu on tasa-arvoinen tilanne, jossa kumpikin osallistuja voi kysyä ja vastata, haastattelussa vallitsee selkeät roolit. Haastattelijan rooli on kysyä ja kerätä tietoa, kun taas haastateltava vastaa ja antaa tietoa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005: 23.)

Haastattelu voidaan toteuttaa monella eri tavalla, ja haastatteluilla voi olla hyvinkin erilaisia tavoitteita ja toimintasääntöjä. Haastattelujen skaala voi mennä todella strukturoidusta kysymyslistasta lähes vapaamuotoiseen keskusteluun, jossa haastateltava voi itse määritellä keskustelun kulkua. (Hirsjärvi & Hurme 2010: 11.) Tässä tutkimuksessa menetelmänä käytetty teemahaastattelu menee määritelmällisesti johonkin näiden kahden ääripään väliin, ja on niin sanottu puolistrukturoitu tai -standardoitu haastattelumenetelmä (Hirsjärvi & Hurme 2010: 47). Teemahaastattelussa haastattelun näkökulma ja kysymykset on asetettu etukäteen, mutta esimerkiksi kysymysten järjestys tai sanajärjestys voivat vaihdella (Fielding 1993: 136; Robson 1995, viitattu teoksessa Hirsjärvi & Hurme 2010: 47).

4.1. Haastattelujen suorittaminen

Tässä tutkimuksessa empiirinen haastatteluaineisto syntyi seitsemän lajiliiton johtajan haastatteluista. Haastatteluihin valittiin suomalaisten urheilun lajiliittojen ylin johto, eli toimitusjohtajia, toiminnanjohtajia sekä pääsihteerejä. Kaikkien haastateltujen lajiliittojen toimipaikka on Helsingissä. Haastattelut kestivät 20–60 minuuttia, ja auki kirjoitettu aineistoa syntyi yli 100 sivua.

Haastattelut toteutettiin kasvokkain. Kasvokkain toteutetun haastattelun etuna on muun muassa se, että haastateltavan kehonkieli, ilmeet ja reaktiot ovat täydentämässä haastateltavan sanomisia. Tilanne vaatii kuitenkin myös haastattelijalta enemmän. Haastattelussa on kyettävä myötäelämään mukana, ja haastattelijalta vaaditaankin suurempaa empatiakykyä kuin esimerkiksi puhelimitse toteutetussa haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2010: 120.)

Tutkimus on toteutettu siten, että siinä esiintyvistä kommenteista ei voi erottaa, kuka haastateltavista on kyseessä. Anonymiteetti varmistaa sen, että jos haastatteluissa ilmenee asioita, joita ei esimerkiksi liikesalaisuuden vuoksi voi paljastaa, ei asiat haastattelun yhteydessä vuoda julkisuuteen (Ruusuvaori & Tiittula 2005: 17). Osa kommenteista viittaa kuitenkin selvästi tiettyyn lajiin tai sen piirteeseen, jolloin lukijan voi olla mahdollista päätellä, mistä lajiliitosta on kyse. Tutkimuksessa pyrittiin siis toteuttamaan anonymiteettiä niiltä osin, kun se oli mahdollista.

Tutkimuksen aihe muuttui vielä kyselylomakkeen lähettämisen jälkeen. Alun perin tarkoituksena oli tutkia sitä, onko eettisellä johtamisella suoraan vaikutuksia urheilun kentällä esiintyviin eettisiin ongelmiin. Tällaisen aiheen tutkimus olisi kuitenkin vaatinut myös kentällä tapahtuvaa selvitystyötä, jonka vuoksi kyseinen aihe jätettiin seuraavien tutkimusten tehtäväksi. Sen sijaan haastattelut keskittyivät siihen, mitä lajiliittojen korkein johto ajattelee eettisen johtamisen kysymyksistä sekä millä tavalla se näkyy heidän toiminnassaan. Haastatteluissa pyrittiin myös selvittämään sitä, kuinka valvotuneita

haastateltavat ovat lajeissa esiintyvistä eettisistä ongelmista, ja millä tavoin eettisiin ongelmiin on puututtu, mikäli sellaisia on esiintynyt. Haastatteluissa tutkittiin myös sitä, onko ongelmien eteen tehty jotain ennaltaehkäisevää työtä.

Kutsu haastatteluun toimitettiin yhdentoista urheilun lajiliiton johtajalle sähköpostitse, ja seitsemän johtajaa suostui haastatteluun. Loput neljä eivät vastanneet kutsuun. Lajiliitot, jotka eivät vastanneet kutsuun olivat Suomen Koripalloliitto, Suomen Lentopalloliitto, Suomen Suunnistusliitto ja Suomen Painiliitto. Haastattelukysymykset sekä haastattelun runko toimitettiin haastateltaville tutustuttavaksi viikkoa ennen haastattelua.

Haastattelut rakentuivat kolmen teeman ympärille, jotka olivat

1. Eettinen johtaminen
2. Eettiset ongelmat kentällä
3. Eettiset ohjeistukset ja kehittäminen

Jokaisessa osiossa oli kolmesta viiteen kysymystä, ja yhteensä kysymyksiä oli 13. Substanssikysymysten lisäksi haastattelussa käytiin läpi myös haastateltavien taustaa ja sitä, kuinka pitkä historia haastateltavalla on nykyisessä toimessaan.

Taulukko 1: Haastateltavien taustat.

HAASTATELTAVIEN TAUSTAT	
Naisia	1
Miehiä	6
Työkokemus nykyisessä virassa, vuotta	1,5–22
Työkokemus nykyisessä virassa, keskiarvo, vuotta	8,4

Haastattelun kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä yhtä monivalintakysymystä lukuun ottamatta. Ensimmäisessä, eettistä johtajuutta käsittelevässä osiossa oli kolme kysymystä, joista yksi oli monivalintakysymys. Toisessa osiossa käsiteltiin eettisiä ongelmia kentällä, ja osio sisälsi viisi avointa kysymystä. Viimeinen, eettiset ohjeistukset ja kehittäminen -osio sisälsi neljä avointa kysymystä.

Haastattelutilanteessa haastattelijalla on aina tahtomattaan vaikutusta siihen, mitä haastateltava sanoo. Vaikka haastattelija voi pyrkiä olemaan mahdollisimman neutraali ja olemaan ohjaamatta vastauksia tiettyyn suuntaan, saattaa jo pelkällä haastattelijan läsnäololla olla vaikutuksia saatuihin vastauksiin. Esimerkiksi kun eräältä haastateltavalta kysyttiin, miksi hän valitsi juuri oikeudenmukaisuuden yhdeksi johtajan kolmesta tärkeimmästä ominaisuudesta, haastateltava vastasi:

”Koska se liittyy tähän aiheeseen nytten.”

Mikäli haastattelu olisi koskenut esimerkiksi johtajan tuloksellisuutta, olisiko vastaus johtajan tärkeimmistä ominaisuuksista ollut sama? Kun tutkimuksen tuloksia tulkitaan, täytyy tulkinnoissa pitää jatkuvasti yllä kriittistä otetta. Haastateltavat tiesivät tulevansa eettistä johtamista käsittelevään haastattelutilanteeseen, ja että haastattelija odottaa haastateltavalta erityisesti etiikkaan liittyviä näkökulmia.

4.2. Aineiston analyysi

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, kirjoitettiin auki eli litteroitiin sekä analysoitiin. Analyysitapana käytettiin teemoittelua, jolloin koko aineisto ensin koodattiin luokkiin. Tämän jälkeen aineisto luettiin kokonaan lävitse, jonka jälkeen luokkia pyrittiin yhdistelemään. Samalla suuri osa ensimmäisessä vaiheessa koodatuista luokista tiputettiin pois, ja keskityttiin vain tutkimuksen kannalta tärkeimpiin teemoihin. Tutkimuksen kannalta tärkeimmiksi teemoiksi valikoituvat esimerkiksi ne teemat, jotka nousivat haastatteluissa usein esiin, joissa oli jotain yllättävää tai jotain, mitä haastateltavat itse pitivät erityisen tärkeänä. Jäljelle jääneiden teemojen välille pyrittiin tämän jälkeen löytämään yhteys – millä tavalla ne liittyvät toisiinsa ja miksi.

Aineistoa analysoitiin myös etsimällä tutkimuksen avainsanojen esiintymisfrekvenssejä. Avainsanojen esiintymisen tarkastelussa haastattelijan omat kysymykset ja kommentit poistettiin aineistosta, ja tarkasteltiin pelkästään haastateltavien sanojen esiintymistiheyttä. Termien esiintymisfrekvenssin analyysissä tulee kuitenkin ottaa huomioon, että kaikki hakusanat eivät välttämättä johda pelkästään halutun termin ääreen. Yhdyssanat ovat tässä analyysissä erityisen haastavia.

Taulukko 2: Avainsanojen esiintymisfrekvenssi haastatteluissa.

TERMI	HAKUSANA	MAINITTU KERTAA
Arvo	Arvo	97
Eettinen	Eetti	82
Ongelma	Ongelm	81
Johtaminen, johtaja-	Johta	75
Yhdenvertaisuus	Yhdenv	66
Oikeudenmukaisuus	Oikeu	60
Kiusaaminen	Kiusaa	34
Seksuaalinen	Seksuaali	24
Häirintä	Häiri	19
Henkilöstö	Henkilöstö	18
Syrjintä	Syrji	13
Rehellisyys	Rehelli	11
Rasismi	Rasis	9
Moraali	Moraal	6
Tiimi	Tiimi	6

5. EETTINEN JOHTAMINEN KANSALLISISSA LAJILIITOISSA

Tässä luvussa käsitellään teemahaastattelujen avulla saadut keskeisimmät tulokset. Tulokset käydään läpi haastattelun kulkua mukaillen. Kursivoidut osat ovat suoria lainauksia haastatteluista.

5.1. Eettinen johtaminen

Haastattelujen ensimmäinen osio käsitteli eettistä johtamista. Keskustelua ohjattiin teemaan kysymyksillä:

- Mitä mielestäsi kuuluu ja sisältyy eettiseen johtamiseen?
- Miten ja kuinka usein tuot esille eettisyyteen liittyviä teemoja työssäsi?
- Valitse kolme itsellesi tärkeintä ominaisuutta johtajana.

Osion viimeinen kysymys oli monivalintakysymys, jossa haastateltavia ohjattiin valitsemaan kolme itselleen tärkeintä ominaisuutta valmiiksi annetusta listasta. Monivalintakysymystä ja johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia käsitellään seuraavassa luvussa.

Useat haastateltavat toivat esiin, että eettinen johtaminen on jotain niin kokonaisvaltaista, ettei sitä voi irrottaa muusta toiminnasta erilleen. Eettinen johtaminen on siis osa niin sanottua normaalia toimintaa, ja eettisten näkökulmien tulisi olla aina alitajunnassa. Kaikessa toiminnassa eettisyyttä ei välttämättä näe, mutta tietynlainen valveutuneisuus ja valmius täytyy olla.

”Et ei se oo semmonen, mun mielestä se ei oo yksittäisiä tekoja, tai sanoja tai muuta vastaavaa, et se on enemmän.”

Kun haastateltavilta kysyttiin, millä tavalla eettisyys näkyy omassa työssä, esimerkillä johtamisen teemat nousivat esiin:

” – – arkiteothan ratkasee. Millasta se toiminta oikeesti on arjessa ja jos ajattelee, kun sulla on tää johtamisen teema tässä niin, mä korostasin hirveesti omaa esi-merkkiä. Että se, mitenkä sä ite toimit ja käyttäydyt niin se väistämättä, jos sä oot joku, jonku organisaation johtaja, niin se vaikuttaa siihen, miten muut toimii.”

Kuten muun muassa Gini ja Green (2013) sekä Langvardt (2012) toivat esille, johtajan näyttämällä esimerkillä on vaikutuksia koko organisaation käyttäytymiseen. Haastateltavat toivat myös esiin, että johtajan oman esimerkin vaikutukset eivät rajoitu pelkästään omaan organisaatioon, vaan johtajan on mahdollista omalla esimerkillään vaikuttaa myös seuroihin ja täten koko lajiin tai lajeihin.

Osa haastateltavista kertoi, että eettisten asioiden esiintuominen voisi olla paremmallakin tolalla, eikä etiikasta puhuminen tapahdu luontevasti. Eräs haastateltava totesi, ettei yksinkertaisesti osaa puhua asiasta. Kuten Heiskanen, Salo ja Salminen kuitenkin toteavat, eettistä johtajuutta voi kehittää, eikä kukaan ole syntyessään eettinen johtaja (Heiskanen & Salo 2007: 15; Salminen 2010: 43). Näin ollen henkilön ei tarvitse hirttäytyä osaamattomuuteensa – mikäli henkilö haluaa kehittää johtamisensa eettistä näkökulmaa, se kyllä onnistuu.

Osa haastateltavista toi esille, että eettiseen johtamiseen ja ylipäänsä eettisyyteen liittyviin asioihin vaikuttaa sekä lajin historia että myös kansainvälisten katto-organisaatioiden, kuten jalkapallossa FIFA:n tai UEFA:n menneet eettiset ongelmat. Kuten aikaisemmissa luvuissa on todettu, lajin historiassa tapahtuneella yksittäisellä skandaalilla voi olla ällistyttävän suuria vaikutuksia muodostettaviin mielikuviin (Langvardt 2012: 378). Haastatteluissa kävi ilmi, että mikäli jonkin lajin kansainvälisen lajiliiton historiassa on ollut eettisesti arveluttavaa käytöstä, on sillä vaikutuksia myös kansallisesta lajiliitosta syntyviin mielikuviin. Sama tilanne on tilanteissa, joissa lajissa on aikaisemmin ollut jokin eettinen ongelma. Ihmisten mielikuvissa saattaa olla se, että kyseinen laji kärsisi edelleen ongelmista, vaikka ongelmat olisikin saatu jo kuriin.

” – – hei, teillä tuolla (kansainvälinen lajiliitto) -jutussa on kaikki korruptoitunutta, niin tottakai tekin ootte korruptoituneita. Ja tää on se mistä me lähdetään keskusteluihin ihmisten kanssa, eikä ne välttämättä nää sitä ihan, siitä on aika vaikee lähtee rakentaa sitä koko tarinaa.”

Kun mielikuvat ja lähtökohdat ovat yllä mainitut, asettavat ne luonnollisesti haasteita eettiselle johtamiselle. Vaikka kansallisessa lajiliitossa pyrittäisiinkin tekemään tällä hetkellä eettisesti kestäväää johtamista ja työtä, voivat menneisyyden luurangot tai kansainvälisen organisaation maine vaikuttaa myös kansallisen lajiliiton maineeseen. Kuten Langvardt (2012: 378) jo aiemmin toi esille, mielikuvilla ja sillä, miltä tilanne näyttää ulkopuolisen silmin, on paljon merkitystä.

5.2. Tärkeimmät johtajan ominaisuudet

Haastattelun alkupuolella haastateltavia pyydettiin valitsemaan kolme itselleen tärkeintä ominaisuutta johtajana. Valinta pyydettiin tekemään nimenomaan siitä näkökulmasta, mitkä ominaisuudet haastateltava kokee itselle tärkeimmäksi juuri tällä hetkellä. Haastateltavien tuli valita ominaisuudet seuraavasta luettelosta:

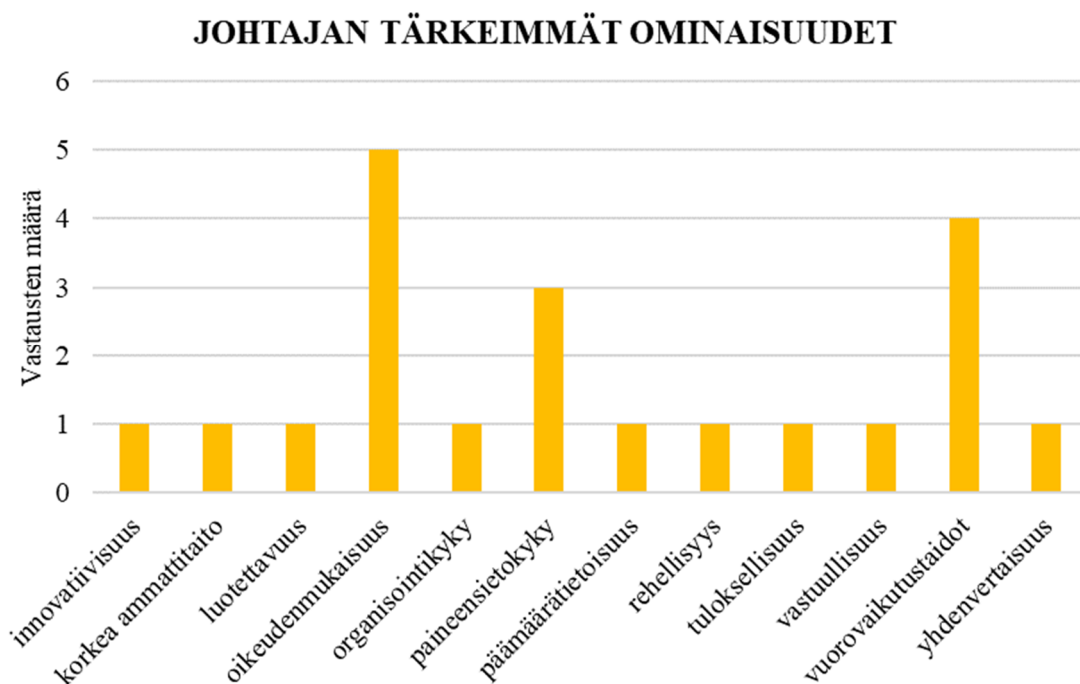
- avoimuus	- paineensietokyky	- toisten huomioon ottaminen
- asiakaslähtöisyys	- päättäväisyys	- tuloksellisuus
- empaattisuus	- päämäärätietoisuus	- vaikuttavuus
- innovatiivisuus	- rehellisyys	- vastuullisuus
- korkea ammattitaito	- taito ratkaista konflikteja	- vuorovaikutustaidot
- luotettavuus	- tasa-arvoisuus	- yhdenvertaisuus
- oikeudenmukaisuus	- tilannetaju	
- organisointikyky		

Kuvio 4: Luettelo johtajan ominaisuuksista.

Tehtävä koettiin haastavaksi. Useat haastateltavat toivat esiin, että kaikki luettelossa olevat ominaisuudet ovat tarpeellisia, ja mikäli joku ominaisuuksista puuttuu, ei välttämättä muut hyvällä tasolla olevat ominaisuudet riitä pelastamaan tilannetta:

” – joku näistä jutuista menee punaselle, sä oot jostain näistä tosi huono, niin se ei välttämättä, et sä pelastu enää, vaikka sä oisit kaikissa muissa niinku ihan sika hyvä. Jos joku näistä kusee totaalisesti, niin se on melkeen niinku siinä.”

Vastaukset jakautuivat yllättävänkin tasaisesti eri ominaisuuksien välille. Vastauksista oli kuitenkin erotettavissa kolme eniten ääniä saanutta ominaisuutta: oikeudenmukaisuus, vuorovaikutustaidot sekä paineensietokyky. Innovatiivisuus, korkea ammattitaito, luotettavuus, organisointikyky, päämäärätietoisuus, rehellisyys, tuloksellisuus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus olivat muita haastateltavien valitsemia ominaisuuksia, ja ne saivat jokainen yhden äänen.



Kuvio 5: Haastateltavien valinnat tärkeimmiksi johtajan ominaisuuksiksi.

Toisten kunnioitukseen ja palvelemiseen liittyvät aiheet eivät nousseet haastatteluissa suureen osaan, eikä kukaan valinnut johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi esimerkiksi toisten huomioon ottamista tai empaattisuutta. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että haastattelulomake suuntasi ajatuksia oman organisaation ulkopuolelle ja lajin parissa esiintyviin eettisiin ongelmiin, eikä niinkään oman organisaation sisäisiin asioihin. Mikäli haastattelussa olisi enemmän painotettu organisaation sisäisiä ongelmia tai ristiriitatil-

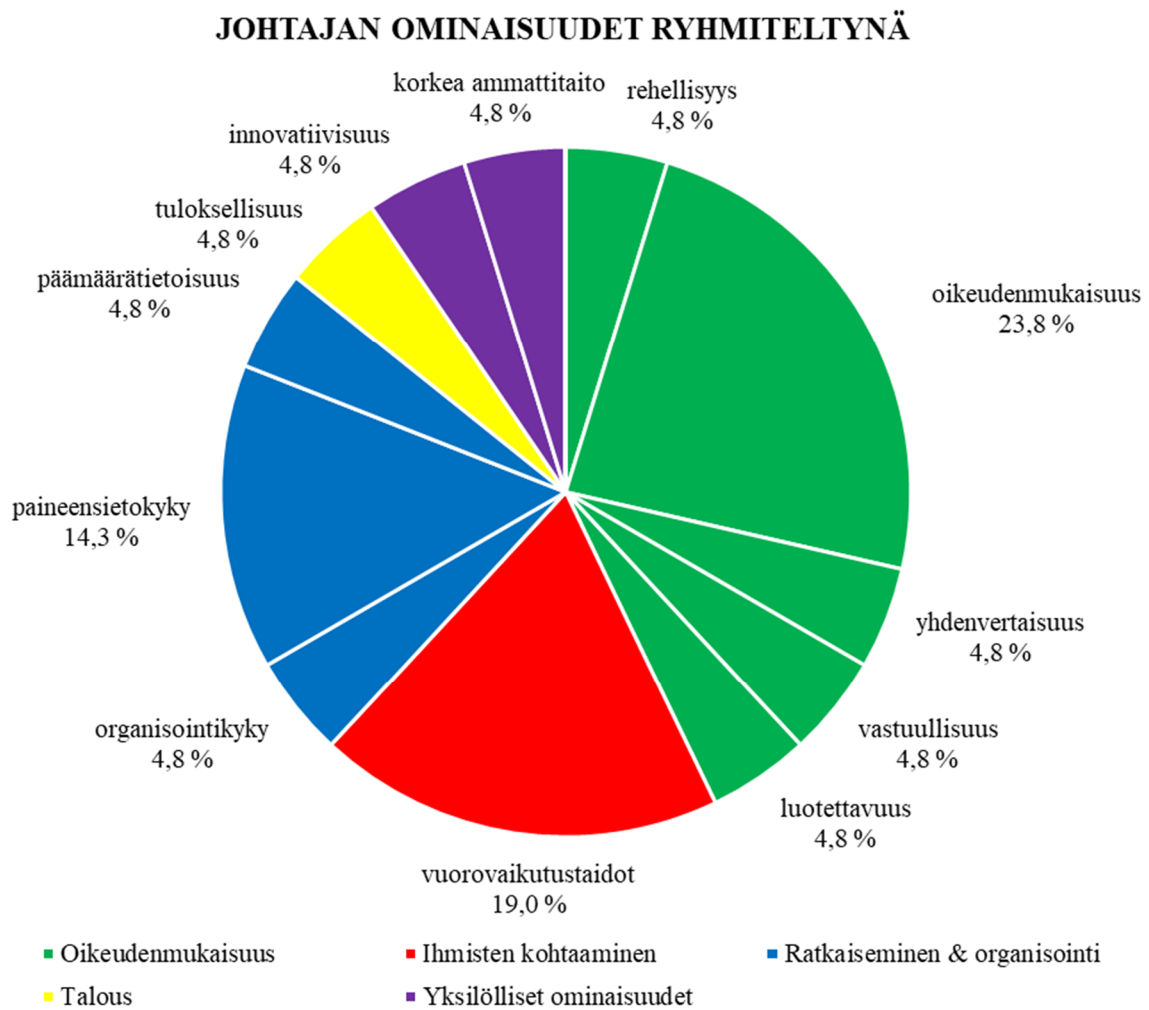
teita, nämä ominaisuudet olisivat voineet nousta suurempaan rooliin. Vaikka haastateltavat eivät valinneetkaan näihin teemoihin liittyviä ominaisuuksia tärkeimmiksi, toivat he kuitenkin myöhemmin myös näihin teemoihin liittyviä näkökulmia esille. Haastateltavat kertoivat muun muassa osallistavansa henkilöstöä päätöksenteossa ja suunnitelmien laadinnassa:

”– jos me vaan tehdään joku pruju tai paperi – –, ja sen vaan yks kirjottaa, niin ei se vaikuta yhtään mihinkään. Mutta sillon ku kaikki pääsee vaikuttamaan, – –, niin sillonhan sillä on merkitystä.”

Empaattisuuden ja toisten huomioon ottamisen lisäksi muut ominaisuudet, joita yksikään haastateltava ei valinnut yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista olivat avoimuus, asiakaslähtöisyys, päättäväisyys, taito ratkaista konflikteja, tasa-arvoisuus, tilannetaju ja vaikuttavuus. Valitsematta jääminen saattaa johtua esimerkiksi siitä, että haastateltavat yhdistivät mielellään ominaisuuksia yhteen. Esimerkiksi oikeudenmukaisuuden alle saatettiin lukea niin yhdenvertaisuus, tasa-arvo kuin rehellisyyskin. Tällöin on järkevää tarkastella ominaisuuksia myöskin ryhmiteltynä. Haastateltavien valittavana olleet ominaisuudet voidaan ryhmitellä seuraaviin alaluokkiin:

Oikeudenmukaisuus <ul style="list-style-type: none"> – luotettavuus – oikeudenmukaisuus – tasa-arvoisuus – vastuullisuus – yhdenvertaisuus 	Ihmisten kohtaaminen <ul style="list-style-type: none"> – asiakaslähtöisyys – avoimuus – empaattisuus – toisten huomioon ottaminen – vuorovaikutustaidot 	Ratkaiseminen & organisointi <ul style="list-style-type: none"> – organisointikyky – paineensietokyky – päämäärätietoisuus – päättäväisyys – taito ratkaista konflikteja
Talous <ul style="list-style-type: none"> – tuloksellisuus – vaikuttavuus 	Yksilölliset ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> – innovatiivisuus – korkea ammattitaito – tilannetaju 	

Kuvio 6: Johtajan ominaisuudet ryhmiteltynä.



Kuvio 7: Haastateltavien valinnat tärkeimmiksi johtajan ominaisuuksiksi ryhmiteltynä.

Tällöin huomataan, että oikeudenmukaisuuden teemaan liittyvät ominaisuudet koettiin myös kokonaisuudessaan kaikista tärkeimmiksi: rehellisyys, oikeudenmukaisuus, yhdenvertaisuus, vastuullisuus ja luotettavuus muodostavat reilun neljäkymmentä prosenttia kaikista valituista ominaisuuksista. Sen sijaan ihmisten kohtaamiseen liittyvät ominaisuudet eivät nouse tässä tarkastelussa suureen osaan. Vaikka vuorovaikutustaidot olivat haastateltavien valinnoissa toiseksi tärkein johtajan ominaisuus, he eivät valinneet mitään muita ihmisten kohtaamiseen liittyviä ominaisuuksia tärkeimmiksi.

Ratkaisu- ja organisointikykyyn liittyvät ominaisuudet nousivat ryhmitellyssä tarkastelussa hieman suurempaan osaan kuin ihmisten kohtaamiseen liittyvät ominaisuudet. Päämäärätietoisuus, paineensietokyky ja organisointikyky muodostavat noin 25 % kaikista valituista ominaisuuksista. Vain yksi haastateltavista valitsi talouden hallintaan liittyvän ominaisuuden yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista. Haastateltava, joka valitsi kyseisen ominaisuuden, perusteli valintaansa näin:

”Et ilman tuloksellisuutta se organisaatio ei vaan, se jatkuvuus ei ole siellä, ja silloin myös kaikki muu on toissijaista. Et sen takia on ihan sama, että onko se johtaja, minkälaisia ominaisuuksia sillä on, jos sitä työpaikkaa ei enää oo tai se työpaikka ei oo enää olemassa tai sitä organisaatiota. Että kyllähän se pitää tavallaan sen organisaation pitää tavallaan toteuttaa ne tavoitteet ja sillä tavalla lunastaa olemassa olonsa. Sehän on niinku lähtökohta.”

On hieman yllättävää, että talouteen liittyvät ominaisuudet eivät nousseet tarkastelussa suurempaan rooliin. Kuten aiemmissa luvuissa on kerrottu, ollakseen eettinen johtaja, johtajan täytyy sekä toimia oikeudenmukaisesti että toimia tuloksellisesti, joko tai ei riitä (Gini & Green 2013: XIV; Heiskanen & Salo 2007: 16). Palamme taas siihen, että mikäli haastattelun ja tutkimuksen aihe olisi ollut toinen, talouteen liittyvät ominaisuudet olisivat voineet nousta suurempaan asemaan.

Seuraavissa alaluvuissa pureudutaan tarkemmin niihin ominaisuuksiin, joita johtajat pitivät haastatteluissa tärkeimpinä yksittäin – oikeudenmukaisuuteen, vuorovaikutustaitoihin ja paineensietokykyyn. Samalla haastatteluissa nousseita seikkoja verrataan tutkimuksen teoriaan.

5.2.1. Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus nousi haastatteluissa johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi, ja myös ryhmiteltynä oikeudenmukaisuus muodosti suurimman kokonaisuuden valituista ominaisuuksista. Viisi seitsemästä haastatelluista vastasi, että oikeudenmukaisuus on yksi kolmesta johtajan tärkeimmästä ominaisuudesta. Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, miksi he valitsivat juuri oikeudenmukaisuuden yhdeksi arvoksi:

”Että jos sä et kohtele sun työyhteisöä oikeudenmukaisesti, yksilöitä oikeudenmukaisesti, jos et kohtele oikeudenmukaisesti myöskään sun sopimuskumppaneita, vii-teryhmiä ja niin edelleen, niin pikkuhiljaa se korttitalo kaatuu päälle.”

Haastateltavat siis kokivat oikeudenmukaisuuden yhdeksi johtajuuden perustavanlaatuisimmista kulmakivistä. Oikeudenmukaisuuden tulisi olla kaiken toiminnan lähtökohta. Yksi haastateltava toi myöskin esiin sen, että mikäli johtaja ei toimi oikeudenmukaisesti, ei muu organisaatio ole yhtä halukas työskentelemään yhteisten arvojen ja organisaation eteen:

” – ei tuo tiimi halua tehdä tai meidän tiimi halua tehdä yhteistä esimiehen vuoksi, et antaa kaikkeensa jos ne kokee että se ei oo oikeudenmukaista ja tasapuolista. Ja tottakai eikä jokainen varmasti ottaa jos sä meet kysymään niiltä, niin joidenkin mielestä on varmasti eriarvoisuutta meidänki organisaatiossa mutta kyl sen pitää olla lähtökohta, lähtökohta kaikessa.”

Haastateltavat toivat esiin Northousenkin (2013) esiintuoman periaatteen yhdenmukaisesta ja reilusta kohtelusta:

”Ja sitte taas kun mä johdan ihmisiä, niin mulle on tärkeitä että kaikille on samat säännöt.”

Kuten aiemmin jo mainittiin, moni haastateltava koki vaikeaksi tehtäväksi valita vain kolme itselle tärkeintä ominaisuutta johtajana. Tällöin haastateltavat yhdistelivät ominaisuuksia. Usean päässä yhdistyivät muun muassa oikeudenmukaisuus, rehellisyys, tasiarvoisuus ja yhdenvertaisuus. Vain yksi haastateltava ei valinnut yhdeksi kolmesta tärkeimmästä ominaisuudesta joko oikeudenmukaisuutta tai yhdenvertaisuutta. Tällöinkin valinta osui luotettavuuteen, jota haastateltava perusteli näin:

”Ja sitte tuota niin niin, sitä (oikeudenmukaisuuden ja avoimuuden) kautta meidän, meistä toivottavasti muodostuu luotettava kuva kaikille tahoille, myös niille, jotka on meidän liikekumppaneita.”

Hän siis koki, että oikeudenmukaisuus ja avoimuus johtavat luotettavuuteen, joten oikeudenmukaisuus toimii ikään kuin välineenä luotettavuuteen. Näin ollen voidaan sanoa, että kaikki haastateltavat pitivät oikeudenmukaisuutta tärkeänä asiana johtamisessa.

Useat haastateltavat painottivat myös oikeudenmukaisuuden, tasa-arvon ja yhdenmukaisuuden eroja ja sitä, että ne eivät tarkoita keskenään samaa asiaa. Asia näkyy erityisen hyvin huippu-urheilun saralla:

”– – valitettavasti huippu-urheilu ei ole tasa-arvoista eikä tasapuolista, mutta se pyrkimys on siihen, että se on oikeudenmukaista.”

”– – tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus on eri asia. Se huippu-urheilu ei oo tasa-arvoista eikä tasapuolista, mutta se on pyrittävä pitämään mahdollisimman oikeudenmukaisena. Se on oikeestaan se, minkä mä haluan sanoa.”

”Et tota sitte taas ku puhutaan huippu-urheilusta, niin eihän se ole yhdenvertaista. Eihän kaikissa ole sitä potentiaalia. Eihän kaikki ole niinkun, niinkun, mutta yhdenvertaisuus on kummiskin sitä, että on tavoitteena tehdä kaikille niinku asioita samalta tähdeltä, mut jos sä oot valmis panostaan niinku 10-kertaisesti, niin sitte sä oot 10 porrasta ylempänä ku minä. Se on mulle yhdenvertaisuutta.”

Oikeudenmukaisuuteen kuitenkin liittyvät tasa-arvo ja yhdenmukaisuus.

”Vaan näillä säännöillä ohjataan sitä toimintaa niin, että jokaisella on mielekäs mahdollisuus kilpailla. Ja siitähän siinä yhdenvertaisuudessa on kysymys. Et jokaiselle ihmiselle annetaan joku mielekäs tapa, mielekäs mahdollisuus olla toiminnassa mukana ja kokee sillä tavalla olevansa, olevansa niinku osa yhteisöä.”

5.2.2. Vuorovaikutustaidot

Toiseksi tärkein johtajan ominaisuus haastattelujen perusteella vaikuttaa olevan vuorovaikutustaidot. Haastateltavat olivat samoilla linjoilla Hackmanin ja Johnsonin (2013: 11) kanssa siitä, että johtaminen oikeastaan on vuorovaikutusta:

”Siis mitä johtaminen on? Sehän on vuorovaikutusta. Se on ihan niinku ytimessä siis. Johtajahan tekee tuloksen tai työnsä toisten ihmisten kautta, ja mitä se niinku työpaikalla on? Ei tietokoneet eikä mitkään organisaatiot tee, vaan ihmiset tekee. Johtaminen on ihmisten kanssa toimimista ja mitä se on? Sosiaalista kanssakäymistä ja vuorovaikutusta, sitä se on.”

Vuorovaikutustaidot koettiin myös kriittisenä menestyvän johtajuuden rakennuspalikana. Ilman vuorovaikutustaitoja paketti ei pysy kasassa:

” – vuorovaikutustaidot on sellanen, joka kuitenkin, ilman sitä niin kyl tää loppuu lyhyeen. Et sun on pakko pystyy eri sidosryhmien ja henkilöstön ja hallituksen ja kaikkien kans pystyy kuitenkin niinku jollain tavalla pelaamaan tässä.”

Vuorovaikutukseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyy myöskin etenkin urheilun saralla tunteet. Useissa haastatteluissa tuli esille, että urheiluun liittyvät asiat herättävät usein suuria tunteita, jotka ovat omiaan luomaan haasteita myös vuorovaikutukselle:

”Toinen asia on se, että tässä korostuu tunteet. Asiat heitetään, faktat heitetään sivuun ja roheesti vedetään tunteella, tunteella vaan. Ja sillon ku sillä lailla toimitaan, niin se asettaa isot haasteet vuorovaikutukselle. Että et tota tääl ei, urheilussa monta kertaa se kommunikaatio oo ees asiallista – –”

Tunteikkaaseen vuorovaikutukseen vaikuttaa myöskin se, millaisista taustoista toimijat tulevat esimerkiksi lajiliittoon. Haastateltavat toivat esille, että ihmiset, jotka työskentelevät lajin parissa, ovat hyvin usein entisiä lajin harrastajia, mutta heillä ei välttämättä ole esimerkiksi korkeakoulutusta. Tämä seikka asettaa haasteet sekä vuorovaikutukselle että yleisemminkin eettiselle johtamiselle – osalle henkilöstöstä eettisen johtamisen tai ylipäänsä etiikan teemat ovat hyvin tuntemattomia.

Haastateltavat toivat myöskin esille henkilöstölle viestimisen tärkeyden. Kuten Northousekin (2013: 436) tuo esille, avoin viestintä aikaansaa luottamusta. Viestintä koettiin kuitenkin myös vaikeana asiana, sillä johtajan ei ole mahdollista viestiä jokaisesta liikkeestään:

”Se tässä välillä unohtuu, et pitää ihan oikeesti muistaa viestiä henkilöstöllekin kaikista niistä perusteista. Se on ehkä tässä nykypäivänä vaikeimpia asioita, liittyy eettiseen johtamiseen ja johtamiseen muuten, että nykypäivänä pitäis olla raportointia kaikesta koko ajan. Ja se tuo sen, että pitäis periaatteessa aina kertoa joka asia, miks sä teet tän ja miks sä teet tän, ja se on mahdotonta. Et sä voi koko ajan, niinku tässä näin nyt ku me käytiin tämä keskustelu, niin raportoida samantien, että mitä me puhuttiin. Kun sit se alkaa elää omaa elämää, sä kirjotat jotain, tai jos sä oisit median edustaja, ja se tekee jonkun jutun jonnekin, ja se lähtee ihan jonnekki, sillä on joku ihan oma agenda, mitä se lähtee omalla kuviolla eteenpäin. Ja sit me ollaan taas vähän jälkijunassa siinä, että hei, mä tarkotin tätä kerroin näin, ja toi puhuu nyt jotain ihan omiaan. Ja tää, se haaste on nimenomaan se viestinnällinen haaste kuin mitään muuta tällä hetkellä.”

Johtajan tulee siis pystyä priorisoimaan, mitkä ovat tärkeimmät asiat, joista myös henkilöstön tulisi tietää. Johtajan ei myöskään ole aina mahdollista viestiä kaikesta, mistä haluaisi, vaan erilaiset salassapitovelvollisuudet voivat sitoa häntä.

Kuten edellä olevasta kommentista käy ilmi, myös media on mukana sekoittamassa pakkaa. Median läsnäolo aiheuttaa haasteensa vuorovaikutukselle, mutta saattaa asettaa johtajan myös tilanteeseen, jossa paineensietokyvyllä on erityinen arvo. Paineensietokyky oli haastateltavien kolmanneksi tärkeimmäksi valittu arvo, ja sitä käsitellään seuraavassa alaluvussa.

5.2.3. Paineensietokyky

”No tässä tehtävässä, – – niin jos sitä (paineensietokykyä) ei ole, niin aika pian löytää ittensä pöydän alta.”

Paineensietokyky oli haastateltavien kolmanneksi tärkeimmäksi valittu ominaisuus. Useat haastateltavat toivat esiin, että lajiliitossa täytyy olla valmis ottamaan vastaan paljon kritiikkiä niin kansan kuin mediankin suunnalta. Urheilu herättää paljon tunteita, ja kentällä esiintyviin ongelmiin tai skandaaleihin löydetään usein yhteiseksi pahaksi lajiliitto:

”Ja sit kyl tietysti tässä pestissä taas, taas tota niinku paineensietokykyä tarvitaan aika usein, et katto-organisaationa niin sitä on kiva mollata ja teilata ja sitä välillä tulee eri puolilta ja sit taas pitää kuitenkin pitää pää kylmänä ja aatella ihan puhtaasti analyttisesti faktojen kautta ja mennä eteenpäin riippumatta siitä, kun uskoo omaan asiaansa niin mennä vaan eteenpäin riippumatta siitä, mitä joku toinen tai kolmas sanoo”

Kun johtaja on lajiliitossa tilanteessa, jossa hän tiedostaa asemansa ja sen, että hän saattaa saada kritiikkiä osakseen tekemistään päätöksistä, on hän myös valveutuneempi ja osaa varautua tilanteeseen paremmin. Kuten Butterfield, Treviño ja Weaver (2000: 981) tuovat esille, päätöksentekovaiheessa vallitseva eettinen tilanne vaikuttaa siihen, kuinka hyvin johtaja on valmistautunut eettisestä näkökulmasta. Kun hän siis tietää, että kritiikin mahdollisuus on suuri, hän pyrkii tekemään päätöksensä siten, ettei siinä olisi mitään huo- mautettavaa. Jos kuitenkin kritiikkiä ilmaantuu, on paineensietokyky tärkeä ominaisuus.

Paineensietokykyyn liittyy myöskin päättäväisyys:

” – et pitää sietää sitä kritiikkiä ja erinäisiä vaikutusyrityksiä ja muita ja pystyy menemään et me ollaan nyt menossa tähän suuntaan ja tää on päätetty, meillä on oikee linja, ja sitä pitää pystyy sitte sietään. Ja siitä huolimatta etenemään sillä.”

5.3. Eettiset ongelmat lajissa

Tässä luvussa kerrotaan, millaisista kentällä esiintyvistä eettisistä ongelmista haastateltavat kertoivat. Haastattelulomakkeen toinen osio käsitteli lajissa esiintyviä eettisiä ongelmia, ja läpi käydyt kysymykset olivat:

- Millaisia eettisiä ongelmia teillä on ollut lajin parissa?
- Millä tavalla yleensä kuulette kentällä esiintyvistä eettisistä ongelmista?
- Miten ja millä keinoilla eettisiin ongelmiin on puututtu?
- Kuinka suureksi ongelmaksi arvioit seuraavat asiat seuroissa: kiusaaminen, syrjintä, rasismi ja seksuaalinen häirintä?
- Millä tavoilla olette pyrkineet kitkemään eettisiä ongelmia ennakolta?

Useissa haastatteluissa viitattiin ympäröivään yhteiskuntaan ja siinä vallitsevaan tilanteeseen. Lähes kaikki haastateltavat toivat ilmi, että laji ei ole mitenkään irrallinen osa yhteiskunnasta, vaan muualla yhteiskunnassa esiintyvät ongelmat ovat todennäköisesti myös osa lajia.

”En tiedä, (lajihan) on osa yhteiskuntaa, ja lyhyellä matkalla vois kuvitella, et ihan samalla tavalla niitä ongelmia on, mut ne ei oo tullu pintaan. Vaikee niinku puuttua tai sanoa, että onko niitä vai ei oo, todennäköisesti on, mutta ne ei oo kohonnu ainakaan toistaiseksi vielä mistään.”

” – mutta eihän me olla mikään erillinen saareke niinku yhteiskunnasta, urheilumaailma tai niinku (laji) että kyllähän ne on hyvin saman tyyppisiä, tyyppisiä asioita et kyl ne kaikki, kaikki eettiset haasteet mitä on yhteiskunnassa muutenkin niin ne löytyy meiltäkin ja todennäköisesti sitte suunnilleen samassa laajuudessa kuin

muussakin yhteiskunnassa, et en mä usko että me ollaan niissä olennaisesti muuta yhteiskuntaa parempia tai, tai huonompia.”

” – – niin kyl mä sanosin näin et kyllä meillä varmaan on ihan saman tyyppisiä haasteita kuin kaikilla muillakin urheilu- urheilulajeilla, jollon puhutaan yhdenvertaisuudesta, tasa-arvosta, syrjinnästä ja kiusaamisesta, sanosin myöskin erikseen katsomokäyttäytymisestä. Ne ajan merkit, minkälainen tää yhteiskunta on tänä päivänä ja minkälaisia haasteita meillä on yhteiskunnassa niin sehän heijastuu, heijastuu kaikkeen toimintaan ja se heijastuu myös urheiluun.”

Viittaukset muuhun yhteiskuntaan esiintyivät varsinkin silloin, kun haastateltavalla ei ollut tarkkaa tietoa siitä, millaisten ongelmien kanssa lajin arjessa painitaan. Tällöin haastateltavat totesivat, että ongelmat ovat luultavasti samankaltaisia kuin muuallakin yhteiskunnassa, mutta tarkkaa tietoa ei ole:

”En koe niin että, mehän ei olla hirveesti oltu julkisuudessa, en koe niin, mullahan ei, ei mul mitään tietoo, en pysty todentamaan tai todistamaan tätä että kuinka ne asiat on, mutta mulla on sellanen mielikuva et ei meillä nää haasteet oo niinku isompia kuin monessa muussa lajissa, mut en, en myöskään, uskon kuitenkin että meillä oikeesti niitä haasteita on, kun niitä haasteita on joka puolella yhteiskunnassa niin kyllä niitä on meilläki.”

Haastateltavat toivat usein myös ilmi, että lajissa esiintyvät ongelmat eivät niinkään johdu siitä, että ongelma olisi lajille erityisen tyypillinen. Ongelmat linkitettiin massaan, joka harrastaa lajia sekä muuhun yhteiskunnan tilanteeseen.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että sukupuolten väliseen tasa-arvoon liittyvät kysymykset on huomioitu hyvin lajiliitoissa, ja tähän problematiikkaan liittyviä ongelmia myös ymmärretään hyvin. Useissa haastatteluissa tuli esille, että esimerkiksi rekrytointitilanteessa on lähes itsestään selvää, ettei sukupuolella ole työn teon kannalta merkitystä.

”Ihan tasa-arvonäkökulma, et tottakai se, aina ku tulee joku rekrytointitilanne, niin kyllähän sä yrität niinku tottakai parasta valita, mut tietysti isossa kuvassa se, mihin me ollaan nyt oikeesti päästy. Et kaks viimestä rekrytointia on naisia esimerkiksi täällä, että ei se voi olla ihan itse tarkoitus että nyt pitää saada nainen, mutta kannustaa siis esimerkiksi hakemuksessa, et se ei ainakaan sulje pois, et ei kirjota sitä sellaseks, että joku nainen ajattelee, että ei se käy mulle tai näin. Että sehän on niinku mahdollisuuksien luomista vaan.”

Lajiliitoissa kannustetaan myös seuroja huomioimaan paremmin eri sukupuolet, ja esimerkiksi miesvaltaisessa lajissa on kiinnitetty erityistä huomiota naisten saamiseksi lajin harrastajiksi. Harrastajien sukupuoli heijastuu myös lajin luottamushenkilöstöön ja hallitukseen: jos harrastajista suurin osa on miehiä, myös luottamushenkilöstössä suurin osa on yleensä miehiä. Täten etenkin luottamushenkilöstössä sukupuolten välillä vallitsee edelleen tietty epätasapaino. Vaikka lajin henkilöstössä on naisia ja miehiä lähes yhtä paljon, saattaa luottamushenkilöstössä olla suuriakin eroja siinä, miten hyvin eri sukupuolet ovat edustettuina. Haastateltavat kokivat myöskin, että asiaan on vaikeampaa vaikuttaa – luottamushenkilövaaleissa on kyse jäsenäänestyksestä, eikä lajiliitto voi vaikuttaa esimerkiksi siihen, ketkä kaikki asettuvat ehdolle vaaleissa.

”Mut sitte tässä varsinki niinku luottamushenkilöiden johtamisjärjestelmässä niin meillä on edelleen suuri (sukupuolten välinen) epätasapaino siellä. Siihen on pyritty vaikuttamaan, mutta se on jäsenäänestys. Se on pol- tavallaan pienimuotoista politiikkaa, niin vaikeahan sitä on määritellä.”

Haastatteluista kävi ilmi, että yhdessä lajiliitossa on käytössä sukupuolikiintiöt. Kyseisen lajiliiton kaikissa valiokunnissa ja työryhmissä tulee siis olla vähintään 25% miehiä tai naisia.

Haastattelujen perusteella vaikuttaa siltä, että ottelumanipulaatio ei ole suuri ongelma suurimmassa osassa tutkimukseen osallistuneista lajiliitoista. Toisaalta yhdessä lajiliitossa ongelma koettiin erityisen suureksi. Haastatteluista kävi ilmi, että kilpailumanipulaatiota on vaikea kitkeä lajista muun muassa sen vuoksi, että lainsäädäntö ei ole tällä hetkellä paras mahdollinen.

”Se mitä me tietysti match-fixingin osalta tarvitaan niin me tarvitaan lakimuutos. Poliisit on jo pikkusen kiinnostuneempia ku aiemmin, mut edelleenkään eihän niillä oo eväitä, eihän niillä oo sellasia, kun eihän siellä oo urheilupetos-nimistä nimekettä, joka oikeesti antaisi mahdollisuuden käyttää erilaisia tutkintamenetelmiä, et pääsis oikeesti kiinni siihen kaikkeen, kaikkeen dataan ja, no niitä on erilaisia tutkintamenetelmiä mitä ne sitte mahdollistaisi, niin ennen sitä meillä on tosi vaikeeta takoa tätä.”

Muissa lajeissa ottelumanipulaatioon ja sopupeleihin liittyvät asiat yhdistettiin lähinnä tilanteisiin, joissa esimerkiksi turnauksen viimeiseen otteluun mennessään urheilija tai

joukkue tietää jo menettäneensä tilaisuutensa päästä mitaleille. Tällöin motivaatio voittaa ei ole maksimissaan, eikä ottelun tulos ehkä olisi sama, jos kyseessä olisi päivän ensimmäinen ottelu.

Haastattelulomakkeella ei kysytty erikseen jääviysasioista, mutta asia nousi pinnalle silti kahdessa haastattelussa. Hallintolain (434/2003) mukaan jääviydellä tarkoitetaan sitä, että asian käsittelyyn tai päätöksentekoon osallistunut henkilö on esteellinen. Henkilö on esteellinen, jos esimerkiksi päätöksen myötä hän itse tai hänen perheenjäsenensä saa hyötyä tehdyn päätöksen myötä. (HaL 5: 27–28.)

” – henkilöitä on tota luottamustehtävässä, ja hyötysuhde on tavallaan, jos päätökset menee jollain tavalla näin ja näin, niin omalle liiketoiminnalle. Ja niitten jääviyksien ennakoiminen ja havainnoiminen niin että ihminen itse tajuaa esimerkiksi jäävätä itsensä, niin siinä on vielä tekemistä. Kaikki eivät ymmärrä sitä, että ei voi olla mukana.”

” – jääviyskysymykset on mun mielestä ihan niinkun tämmösessä hallitusjohtamistyöskentelyssä niinkun vähän semmonen sokee piste meillä urheilujärjestöissä.”

Jääviysasiat siis koettiin sellaiseksi ongelmaksi, joka johtuu ihmisten tietämättömyydestä. Ongelma voisi tällöin olisi ratkaistavissa informaatio-ohjauksella ja koulutuksella.

5.3.1. Kiusaaminen, rasismi, syrjintä ja seksuaalinen häirintä

Haastatteluissa käytiin erikseen läpi, millaisina ongelmina kiusaamista, rasismia, syrjintää ja seksuaalista häirintää pidetään lajiliitossa. Haastatteluissa käytiin läpi yksittäisiä tapauksia näihin teemoihin liittyen, ja haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että tähän aihepiiriin liittyviä ongelmia esiintyy kentällä. Vain yhdessä lajiliitossa arveltiin, ettei tähän teemaan liittyviä ongelmia esiinny lajin parissa. Ongelmat koettiin kuitenkin yksittäisiksi tapauksiksi, eikä ongelmia koettu suureksi laajassa mittakaavassa.

”Mutta sitte on ollu muutamia tapauksia ihan 2000-luvulla, joissa on ollu niinku ohjaajan, valmentajan epäasiallista seksuaalisviritteistä käytöstä lapsiurheilijoita kohtaan, siis puhutaan tällasista vähän yli 10-vuotiaista.”

Kiusaamiseen, rasismiin, syrjintään ja seksuaaliseen häirintään liittyvät ongelmat koettiin siis vähäisiksi suomalaisen urheilun kentällä. Näistä neljästä ongelmasta ainoastaan rasismi koettiin hieman suuremmaksi ongelmaksi tietäntyyppisissä lajeissa. Sellaisissa lajeissa, joissa on harrastajina paljon maahanmuuttajataustaisia ihmisiä, koettiin että rasismi on ongelma, jonka eteen tulisi tehdä töitä.

Myös aiemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että urheilun kentällä esiintyy kiusaamista, rasismia, seksuaalista häirintää ja syrjintää (ks. luku 4.2. Aiempi tutkimus). Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että vaikka osa lajiliitoista on huomattavasti paremmin kartalla kyseisten eettisten ongelmien esiintyvyydestä lajissa, ovat liitot kuitenkin pääsääntöisesti valveutuneita tällä saralla.

Nämä kyseiset ongelmat vaikuttivat olevan suurin piirtein yhtä suuria jokaisessa lajissa. Ongelmien taustalta löydettiin kuitenkin todella erilaisia syitä. Näitä taustatekijöitä käydään läpi seuraavassa alaluvussa.

5.3.2. Eettisten ongelmien taustatekijät

Kuten edellisessä luvussa tuotiin esille, haastateltavat eivät löytäneet kovinkaan paljoa sellaisia eettisiä ongelmia, jotka olisivat erityisen tyypillisiä lajille. Sen sijaan haastateltavat löysivät ongelmien taustalta sellaisia tekijöitä, jotka selittävät tietäntyyppisissä lajeissa esiintyviä ongelmia. Sellaisissa lajeissa, joihin esimerkiksi kuuluu kontakti valmentajan ja urheilijan tai kahden urheilijan välillä, on otollinen maaperä epäeettisen käyttäytymisen ilmenemiselle, esimerkiksi seksuaaliselle häirinnälle. Useissa lajeissa valmentajan tulee ohjata urheilijaa pitämällä hänestä kiinni tai koskettamalla häntä.

”– pitää avustaa, pitää pitää kiinni, pitää tehdä niinku, olla lähellä yhteistyössä. Jotain lajiahan sä voit niinku analysoida että sä et koskaan koske toiseen ihmiseen. Mutta kun sä opetat pieniä lapsia, niin jotta se liikerata ja asiat menee kunnolla niin meillä ollaan kiinni.”

Toisaalta kontakti voi myös olla eettisiä ongelmia ehkäisevä tekijä. Esimerkiksi kampsipailulajeissa kontakti luo luottamusta sekä empatiaa vastustajaa kohtaan:

” – kun minä kosketan sinua, niin se synnyttää myös kipua. Joka tarkoittaa sitä, että jos mä haluan, että sä harjottelet huomennakin mun kanssa, niin mun täytyy olla kohtuullinen sen kivun tuottamisen kanssa. – – tavallaan pitää pystyä luottamaan siihen, että kaveri, kun tehdään esimerkiksi käsilukkoa, niin se irrottaa otteensa siinä vaiheessa, kun mä antaudun. Ja tästä me ollaan usein puhuttu, että tällanen ihmisten välinen luottamus eli että luottamus siihen, tai, mä voin luottaa siihen, että sinä harjoituskaverini et riko minua, vaikka sinulla olisi kaikki taidot tehdä se, niin mä voin luottaa siihen. Niin se on niinku omiaan synnyttämään ihmisten välille jonkunlaista empatiaa.”

Tietyissä lajeissa vallitsevat vallan symbolit, kuten esimerkiksi judon musta vyö, luovat haastateltavien mukaan myöskin edellytyksiä auktoriteettiaseman väärinkäytöksille. Valan symbolit herättävät kunnioitusta, ja luovat automaattisesti mielikuvan, että kyseisen symbolin kantaja on lajinsa ammattilainen. Myös kurinalainen salikulttuuri ja tietynlainen mystisyys luovat edellytyksiä auktoriteettiaseman väärinkäytöksille.

Joissa lajeissa vaatetus vaikuttaa eettisten ongelmien synnyn todennäköisyyteen. Lajeissa, joissa kilpaillaan ihonmyötäisissä asuissa, on haastattelujen perusteella suurempi todennäköisyys esimerkiksi epäasialliselle seksuaaliselle käytökselle.

” – – laji jossa siis kilpaillaan niinkun ihonmyötäisissä asuissa, – –, et on se eri asia olla sellasessa isossa hyppyhaalarissa tai muussa kun sitte taas tavallaan sitte sellasessa pienessä asussa. Ne on tottakai asioita, mitä pitää huomioida sitte kun mietitään näitä asioita. Ja paljon teinityttöjä ja paljon esiteininaisia, nuoria naisia, jotka sitte taas on sitte muutenkin siitä omasta itsestään hirveen epävarmoja. Niin sellaset asiat on tottakai otettu huomioon tässä meidän lajissa.”

Myös lajin harrastajien sukupuoli vaikuttaa siihen, kuinka todennäköisiä tietentyypiset eettiset ongelmat ovat. Viimeisimpien tutkimusten mukaan naisilla on suurempi todennäköisyys joutua häirityiksi urheilun kentällä. (ks. esim. Kokkonen 2019.) Lajeissa, joissa harrastajina on erityisen paljon naisia, tämä tulee siis ottaa huomioon.

Haastateltavat yhdistivät ottelumanipulaation esiintymisen lajin kansainvälisyyteen sekä vedonlyöntiin. Mitä kansainvälisemmin lajia harrastetaan, sitä todennäköisempänä haastateltavat pitivät ottelumanipulaation esiintymistä. Haastateltavat myöskin arvioivat, että jos lajista ei voi lyödä vetoa, myöskään ottelumanipulaatiota ei esiinny lajin piirissä. Vaikka yleensä ottelumanipulaatio linkitetään suoraan rahaan ja vedonlyöntiin, täytyy

kuitenkin muistaa, että manipulaation taustalla voi olla myös muita motivaattoreita. Esimerkiksi pelkkä menestys ja henkilökohtainen hyöty voivat olla kilpailumanipulaation taustalla (SUEK ry 2019).

Haastatteluissa rasismin vähäisyyteen löytyi syy muun muassa siitä, että maahanmuuttajat eivät perinteisesti harrasta tiettyjä lajeja. Näin ollen, kun maahanmuuttajia ei ole lajin harrastajina laajasti, myöskään rasismia ei haastattelujen perusteella esiinny paljoa. Olettavissa kuitenkin on, että yhteiskuntamme muuttuu jatkuvasti monikulttuurisemmaksi, eikä rasismiin liittyvät ongelmat ole ainakaan vähenemässä. Vaikka lajissa ei tällä hetkellä ole maahanmuuttajataustaisia henkilöitä harrastajina, tulevaisuus saattaa näyttää toiselta.

5.3.3. Eettisten ongelmien hankaluus

Urheilun kentällä esiintyvät eettiset ongelmat ovat tämän tutkimuksen mukaan todella hankalia ratkoa. Ensinnäkin ongelmien monimutkaisuus vaikuttaa liittyvän siihen, että kaikkien sääntöjen noudattamista ei voida valvoa aukottomasti. Esimerkiksi alemman kilpasarjan otteluissa ei välttämättä suoriteta dopingvalvontaa, eikä kiellettyjen aineiden käyttäjä välttämättä jää aina kiinni. Sama pätee esimerkiksi lajeissa, joissa välineille on annettu tietyt kriteerit, eikä niiden sallittavuutta voi mitata silmämääräisesti. Tällaisista ongelmista esimerkkeinä on mäkihypyn hyppypuvut.

Toiseksi eettiset ongelmat ovat hyvin usein sellaisia, joissa subjektiivisella mielipiteellä on merkitystä. Esimerkiksi seksuaalisen häirinnän tapauksissa keskiössä on nimenomaan uhrin oma näkemys asiasta, ja toinen ihminen voi kokea saman tilanteen täysin eri tavalla kuin toinen. Kun tähän vielä lisätään se, että häirintätapaukset tapahtuvat usein suljettujen ovien takana, eikä tapahtumilla yleensä ole todistajia, on ongelman ratkaisu entistäkin vaikeampaa.

Kolmas seikka liittyy eettisten asioiden arkaluontoisuuteen. Eräs haastateltava kertoi tapauksesta, jossa valmentaja oli kieltäytynyt ottamasta vastaan vastakkaista sukupuolta olevia valmennettavia. Sosiaalisessa mediassa pinnalle nousseen #metoo-kampanjan

myötä esiin tulleet tapaukset olivat tässä tapauksessa aikaansaaneet sen, että hän pelkäsi joutuvansa syytetyksi, jos hän esimerkiksi joutuisi neuvomaan valmennettavaansa koskella häneen. Arkaluotoisuus johtaa neljänteen ongelmaan, joka on avoimuuden puute. Ongelmista ei puhuta välttämättä ollenkaan tai vasta vuosien jälkeen. Tämä aikaansaa myös sen, että suuri osa ongelmista eivät koskaan nouse pinnalle.

” – tulee pinnan päälle mistä on niinku se tieto, mikä ei oo nää arvailua, niin se antas ymmärtää, ettei oo hirveen suurta. Mut se on vähän niinku jäävuori, et kuinka paljon on sitte siellä pinnan alla? Sitä on mahotonta, jos mä vastaan sulle ihan mitä vaan niin mä voin olla ihan sadalla väärässä. ”

Tiettyissä lajeissa myös pukukoppikulttuurilla on merkitystä avoimuuteen:

“ – ” what happens in team stays in the team ”. Et sit sielt ei niinku kauheesti kerrota välttämättä niitä ongelmia ulos mitä siellä on. Et se rohkeus puuttua ja rohkeus sanoa koska asioita joita ei tiedä niin ei niille voi tehdä mitään. Et sen on huomannu monessa asiassa, pienessä asiassa ja välillä isommassakin asiassa, kuullu sitte pari kolme vuotta jälkikäteen, että aijaa tommonenki on tapahtunu, ettepä kertonu silloin -tyyppisesti. ”

Tunteet kuuluvat sekä urheiluun että eettisiin ongelmiin, kuten yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokeskusteluun. Tunteet ovat samalla mukana vaikeuttamassa ongelmien hoitamista. Osa haastateltavista koki, että eettisten asioiden puolesta puhuminen saa aikaan negatiivisia vastareaktioita:

” – tää tasa-arvo on tällä hetkellä, niin siitä on tullu sellanen asia, että jos sitä kohtaa osoittaa kiinnostustaan tai siitä kirjoittaa tai siihen ottaa kantaa, niin se on tällä hetkellä sellanen aihe, et se aiheuttaa someraivoo. Elikkä on, osa ihmisistä on sitä mieltä, että mitä hemmetti te tuosta asiasta niinku paasatte. ”

Eräs haastateltava painottikin asioiden balanssia, tasapainoa. Lajiliitoilla on laaja tehtäväkenttä, ja yhteen asian, kuten yhdenvertaisuusasioihin, liiallinen kiinnittyminen voi häiritä muiden asioiden hoitamista. Haastateltavat kuitenkin totesivat, että vaikka tunneyröppyjä ja negatiivista palautetta tulisikin, esimerkiksi yhdenvertaisuus- ja tasa-arvokysymyksiä on silti tärkeää pitää pinnalla. Ehkä kysymyksiä on tärkeää pitää pinnalla myös juuri sen vuoksi, että ne herättävät tunteita?

5.4. Eettinen valvutuneisuus

Eettisellä valvutuneisuudella viitataan tässä tutkimuksessa siihen, kuinka hyvin lajiliitosten johtajilla on tiedossa lajissa tai lajeissa tai lajiliitossa esiintyvät eettiset ongelmat. Haastateltavat pystyivät vaihtelevasti kertomaan, mikä on lajin tai lajien eettinen tilanne. Siinä missä osa haastateltavista kertoi hyvinkin yksityiskohtaisesti lajissa esiintyneet eettiset ongelmat, osa ei osannut nimetä kyseisiä tilanteita lainkaan. Sama näytti heijastuvan myös muuhun toimintaan, johon liittyy etiikkaa. Esimerkiksi keskusteltaessa lajiliiton yhdenvertaisuussuunnitelman sisällöstä, osalla oli suuria vaikeuksia kertoa suunnitelmasta edes pääpointit, tai että milloin suunnitelma on tehty.

Valvutuneisuuden tasoon vaikutti lajiliiton tekemät tai tilaamat selvitykset: lajiliitot, joissa on selvitetty kentän eettistä tilannetta, oltiin myös valvutuneempia eettisistä asioista. Tehdyt selvitykset näyttivät jakautuvan kahteen osaan. Ensimmäiseksi oli selvityksiä, jotka oli tehty ennen kuin mitään varsinaista ongelmaa oli edes esiintynyt tai tullut tietoon. Tällaiset selvitykset olivat esimerkiksi yleisiä yhdenvertaisuuskyselyitä, joissa kartoitettiin yleisesti kentän eettistä tilannetta. Toiseksi oli selvityksiä, jotka oli tehty jonkin yksittäisen ongelman ilmaannuttua. Tällöin lajin parissa oli ollut esimerkiksi median esiin nostama ilmiö, jota lajiliitto on lähtenyt selvittämään kohun ilmaannuttua.

Haastatteluissa selvitettiin myös, millä tavalla tieto eettisistä ongelmista kantautuu lajiliittoon ja millä tavalla esiin nouseviin ongelmiin puututaan. Osa haastateltavista oli hyvin lähellä jäsenistöään ja urheilijoita. Tieto eettisistä ongelmista saattoi tällöin kantautua henkilökohtaisten yhteydenottojen, kuten sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Osa haastateltavista oli myös itse ongelmien selvittelijänä, ja oli valmis näkemään valtavasti vaivaa ongelmien ratkaisemiseksi.

Haastatteluista voidaan vetää myös johtopäätös, että mitä lähempänä johto on jäsenistöään ja lajin tai lajiensa ruohonjuuritasoa, sitä parempi tieto hänellä oli kentällä esiintyvistä eettisistä ongelmista. Yllättävää kyllä, lajiliiton koko ei tuntunut vaikuttavan siihen, kuinka paljon lajiliitto näkyy arjessa, vaan niin suuret kuin pienetkin lajiliitot olivat näkyviä kentällä. Kääntäen, niin pienet kuin suuret haastatteluun osallistuneet lajiliitot taas

eivät olleet näkyviä kentällä. Toki lajiliitolla täytyy olla resursseja, jos se haluaa olla näkyvä jäsenistönsä arjessa.

”Tottakai me viedään näitä asioita myös niinku seuratoimijoiden kautta, me kohdataan seuroja valtavasti, ja ööm, nähdään, oliko meillä niinkun 9 000 ihmistä on kohdattu viime vuonna niinku näissä kaikissa jutuissa niinku koulutuksen tai toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Ja 93 % seuroista on kohdattu viime vuoden aikana.”

Osa lajiliitoista myönsi olevansa melko kaukana arjesta. Tällöin kentällä esiintyvät eettiset ongelmat eivät ole lajiliitossa välttämättä niin hyvin tiedossa kuin lajiliitossa, jossa liiton henkilöstö on jatkuvasti näkyvä myös seuratoimijoille.

”– katto-organisaatiossa on monesti sen verran kaukana arjesta, että eihän ne kaikki, kaikki tänne asti tuu mutta toisaalta tiedossa on, että haasteet on samat kuin muuallakin yhteiskunnassa toki me pystytään niitä tai siis yritetään niitä ratkoa.”

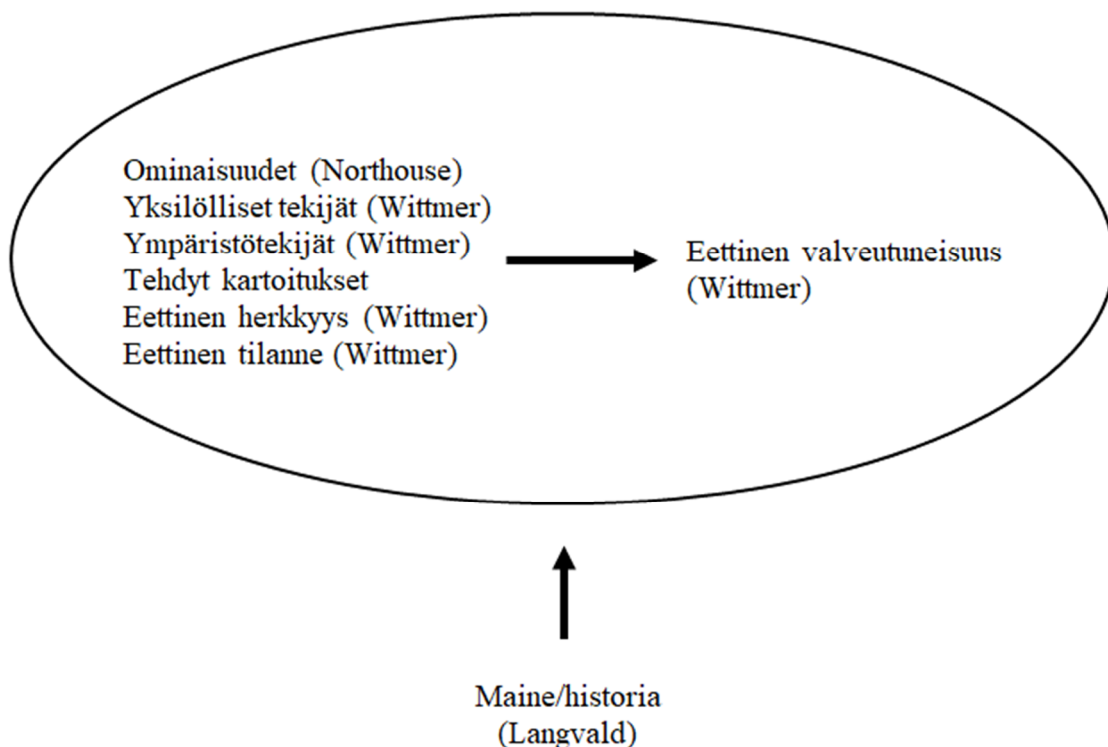
Eettisiin ongelmiin puuttumiseen ei näytä olevan lajiliitossa valmista toimintaohjetta tai mallia, jota ongelman ilmetessä voisi soveltaa. Tapaukset ovat haastateltavien mukaan olleet niin uniikkeja, että niihin on lähes mahdotonta yrittää luoda valmistaa kaaviota ennakoon, kuinka ne tulisi hoitaa. Sen sijaan ilmi tuleviin eettisiin ongelmiin puututaan tapauskohtaisesti. Kuitenkin roolit seuran, lajiliiton, poliisin ja esimerkiksi Väestöliiton ammattilaisen välillä tuntuivat olevan selkeät.

Konkreettinen toimenpide, jonka lajiliitot ovat yhdessä tehneet eettisten ongelmien ehkäisemiseksi on ”Et ole yksin” -palvelun lanseeraus. Palvelu on seitsemän lajiliiton ja Väestöliiton yhteinen hanke, jonka tavoitteena on ennaltaehkäistä urheilun kentällä esiintyviä eettisiä ongelmia. Kuka tahansa kiusaamista, häirintää tai esimerkiksi rasismia kohdannut henkilö voi ottaa yhteyden ”Et ole yksin” -palveluun, ja saada näin apua tilanteeseen. Hankkeen rahoittajana toimii opetus- ja kulttuuriministeriö, ja hankkeen yhteistyötahoina ovat Suomen Olympiakomitea ja Suomen urheilun eettinen keskus SUEK. (Et ole yksin 2019.)

”Joku ehkä joka oli miettinyt että olikohan tää, olikohan tää tällasta, niin saattaa sitte reagoida vasta.”

Vaikka ”Et ole yksin” -palvelu on suhteellisen tuore, sen kautta on jo nyt tullut yhteydenottoja. Palvelun on koettu madaltaneen kynnystä kertoa avoimesti kohdatuista eettisistä ongelmista.

Haastattelujen perusteella voidaan siis sanoa, että mitä enemmän lajiliitossa on tehty kartoituksia eettisten ongelmien osalta, ja toisaalta mitä enemmän eettiset asiat ovat lajiliitossa pinnalla, sitä paremmin myöskin liiton johto oli perillä asioista. Myöskin ympäristötekijät, eettinen herkkyys ja yksilölliset tekijät vaikuttavat eettiseen valveutuneisuuteen. Tutkimukseni tukee Wittmerin (2005: 51–54) ajatuksia siitä, että eettinen tilanne sekä eettinen herkkyys vaikuttavat siihen, kuinka valveutunut johtaja on eettisistä asioista. Kun malliin lisätään Northousen (2013: 430–436) eettisen johtajan ominaisuudet ja Langvardtin (2012: 376–378) ajatukset maineen vaikutuksesta, saadaan aikaan kuvio:



Kuvio 8: Eettinen valveutuneisuus (Langvardt 2012: 376–378; Northouse 2013: 430–436; Wittmer 2005: 51–54).

Ensinnäkin johtajan ominaisuudet vaikuttavat eettiseen valveutuneisuuteen. Ominaisuuksilla kuten oikeudenmukaisuus, luotettavuus ja rehellisyys vaikutti olevan vaikutus siihen, kuinka hyvin johtaja oli tietoinen lajissa tai lajeissa esiintyvistä eettisistä ongelmista. Myös yksilölliset tekijät, kuten valmius laittaa itsensä likoon eettisten asioiden hoitamiseksi, aikaansaavat eettistä valveutuneisuutta.

Ympäristötekijät, tehdyt kartoitukset, eettinen tilanne ja eettinen herkkyys saavat myös aikaan eettistä valveutuneisuutta. Mitä enemmän eettiset asiat olivat olleet pinnalla lajissa, sitä paremmin myös lajiliiton johdolla oli myös tiedossa kentällä esiintyvät eettiset ongelmat. Mitä aloitteellisemmin he olivat itse selvittäneet kentällä esiintyviä eettisiä ongelmia, sitä laajemmin myös lajiliiton johtaja pystyi kertomaan kentällä esiintyvistä eettistä ongelmia.

Myös negatiivisella maineella näyttää olevan vaikutusta johtajan eettiseen valveutuneisuuteen. Lajin tai kansainvälisen lajiliiton negatiivinen maine eettisten ongelmien kentällä näytti synnyttävän eettisesti valveutuneempia lajiliiton johtajia. Esimerkiksi menneisyydessä tapahtuneet eettiset skandaalit ovat saaneet aikaan sen, että lajiliitossa ollaan hyvin perillä kyseisen ongelman nykytilasta. Toisaalta lajeissa ja lajiliitoissa, joissa eettiset ongelmat olivat olleet historiassa vähäisiä tai niitä ei ollut ollut, eettinen valveutuneisuus vaikutti olevan huonommalla tasolla kuin eettisten ongelmien kanssa painineilla lajeilla tai liitoilla.

5.5. Eettisten toimintatapojen kehittämistarpeet

Haastattelujen viimeinen osio keskittyi eettisiin ohjeistuksiin ja kehittämiseen. Osion viimeinen kysymys kuului: Mitä eettisiä toimintatapoja kannattaa ja pitää kehittää tulevaisuudessa? Tässä luvussa keskitytään etenkin lajiliittojen kehittämiseen. Millaisia toimintoja tulisi kehittää, jotta suomalaisen urheilun kentästä saataisiin eettisempi? Mitä kehitettävää lajiliittojen eettisessä johtamisessa on? Luvussa esitellään kehittämis ehdotuksia, jotka kumpusivat haastattelujen analyysistä.

Ensimmäinen kehittämis ehdotus koskee selvitystyötä ja kartoituksia. Tutkimuksen perusteella vaikuttaa siltä, että tehdyillä selvityksillä on suora vaikutus siihen, kuinka hyvin lajiliiton johto on tietoinen lajissa esiintyvistä eettisistä ongelmista. Jotta ongelmiin voidaan vaikuttaa, ne tulee ensin kuitenkin tiedostaa. Jos lajiliitolla ei kuitenkaan ole rahkeita lisätä panostustaan fyysiseen kentällä olemiseen, on selvitykset hyvä tapa selvittää, mitä kentällä tapahtuu.

Useat haastateltavat arvioivat itse omaksi kehittämiskohteekseen sen, että lajiliiton suunnalta tulevaa viestiä tulisi selkeyttää. Nykyisellään lajiliittojen nettisivut saattavat esimerkiksi olla niin sekavat, ettei liiton jäsen löydä sieltä vaivattomasti tarvitsemaansa tietoa. Myös liiton ohjeistukset saattavat olla liian monimutkaisia ja pitkiä. Toinen kehittämis ehdotus liittyykin laadittujen suunnitelmien sekä niiden esittämispaikojen, eli nettisivujen, selkeyttämiseen. Jotta lajiliitto saisi haluamansa viestin eteenpäin kentälle, tulee sen siis kiinnittää erityistä huomiota sen esittämistapaan. Monimutkainen viesti saa aikaan myös sen, ettei asiakirjojen sisältöä tunneta, ja asiakirjat kaivetaan esiin vasta sitten, kun ongelma ilmenee:

” – mutta kyllähän se sillä tavalla menee, että sen täytyy olla, kun siinä seurassa tulee se ensimmäinen ongelma, sitte kaivetaan nämä esille, että mitä täällä lukee, näin se vaan menee.”

Jotta ongelmia voidaan tehokkaasti ennaltaehkäistä, tulisi suunnitelmat ja toimintaohjeet kuitenkin tuntea jo ennen ongelman ilmenemistä. Näin ollen lajiliittojen tulisi kiinnittää entistäkin vahvemmin huomiota siihen, että laaditut suunnitelmat ja ohjeet omaksutaan ja ymmärretään kentällä.

Kolmanneksi kehittämis ehdotukseksi nousee rikosnimikkeen luominen kilpailumanipulaatiolle. Ottelumanipulaatiota varten ei ole tällä hetkellä olemassa rikosnimikettä. Kuten monissa aiemmissakin tutkimuksissa, myös tässä tutkimuksessa saavutaan johtopäätökseen, että ottelumanipulaatiolle tulisi luoda oma rikosnimike, jotta ongelmaa voidaan tehokkaasti hoitaa.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa kootaan yhteen tämän tutkimuksen havainnot ja johtopäätökset. Ensin käydään läpi tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen johtopäätökset ja tulokset. Lisäksi arvioidaan tulosten hyödyntämismahdollisuuksia ja jatkotutkimusaiheita.

Tässä tutkimuksessa on selvitetty, millä tavalla suomalaisten lajiliittojen johtajat ottavat huomioon eettiset arvot työssään. Tutkimuksen pääkysymys on: Mitä eettinen johtaminen on lajiliittojen johtajien näkökulmasta? Pääkysymykseen on haettu vastausta kolmen osakysymyksen kautta. Ne ovat seuraavat:

1. Millaisia eettisiä ongelmia eri lajeissa esiintyy?
2. Miten hyvin lajiliittojen johtajat ovat perillä eettisistä ongelmista ja niiden laajuudesta?
3. Missä eettiseen johtamiseen liittyvissä haasteissa lajiliittojen johtajat näkevät kehittämistarvetta?

6.1. Tulosten analysointi ja johtopäätökset

Keskeisimmät havainnot voidaan koota taulukkoon:

Taulukko 3: Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Eettinen johtaminen lajiliitoissa	Osana arkea, taso vaihtelee
Johtajan tärkeimmät ominaisuudet	Oikeudenmukaisuus, vuorovaikutustaidot, paineensietokyky – talouteen liittyvät ominaisuudet eivät tulleet valituiksi
Eettinen valveutuneisuus	Vaihtelevaa
Lajeissa esiintyneet eettiset ongelmat	Yksittäisiä, ei poista ongelman vakavuutta

Eettinen johtaminen nähdään lajiliitoissa osana arkea. Eettinen johtaminen on jotain sel-laista, mitä ei voi erottaa muusta johtamisesta tai työnteosta, vaan sen tulee kulkua jatku-vasti mukana kaikessa päätöksenteossa. Suurin osa haastateltavista koki eettisen johtami-sen teemat luontevaksi osaksi työskentelyään, mutta esiin nousi myös päinvastaisia ko-kemuksia. Näin ollen voidaan sanoa, että eettisen johtajuuden teemat ovat pääsääntöisesti hyvin hallussa tutkimukseen osallistuneissa lajilitoissa.

Lajiliittojen johtajat pitivät tärkeimpinä ominaisuuksinaan oikeudenmukaisuutta, vuoro-vaikutustaitoja ja paineensietokykyä. Haastatteluun osallistuneet johtajat pitivät näitä kol-meä ominaisuutta sellaisina ominaisuuksina, joita ilman johtaminen on lähes mahdotonta. Ilman oikeudenmukaista kohtelua johtajaa ei arvosteta eikä häneen luoteta, jolloin hän ei myöskään pysty johdattamaan organisaatiota toivomaansa suuntaan niin hyvin, kuin mah-dollista. Vuorovaikutustaidot taas ovat johtamisen kivijalka, ja johtaminen oikeastaan on vuorovaikutusta. Paineensietokyky on ominaisuus, jota tarvitaan erityisesti lajiliitossa sekä johtajan asemassa. Lajiliitossa kohdataan paljon kritiikkiä, ja ilman paineensietoky-kyä kritiikin alla toimiminen ei onnistuisi.

Vain yksi haastateltavista valitsi yhdeksi johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi jonkin talouden hallintaan liittyvän ominaisuuden. Kuten Heiskanen ja Salo (2007: 13) sekä Gini ja Green (2013: XIV) tuovat esille, eettisen johtajan tulisi kuitenkin olla sekä oikeuden-mukainen ja reilu mutta pitää jatkuvasti huolta myös johtamisen tuloksellisesta puolesta.

Lajiliittojen johtajien olikin hyvä tuoda johtamisessaan enemmän esille myös toiminnan tuloksellista puolta.

Eettinen valveutuneisuus eli se, kuinka hyvin lajiliiton johtaja on tietoinen lajiliiton piiriin kuuluvissa lajeissa esiintyvistä eettisistä ongelmista, vaihteli. Osa haastateltavista osasi nimetä suurin piirtein kaikki lajissa kansallisella tasolla tapahtuneet eettiset ongelmat, kun taas toisessa päässä oli lajiliitto, josta ei noussut yhtään eettistä ongelmaa. Eettiseen valveutuneisuuteen vaikuttaa johtajan persoona ja hänen yksilölliset ominaisuutensa, ympäristö sekä tilanne, jossa laji ja lajiliitto on, lajiliiton tekemät eettiset kartoitukset ja selvitykset sekä lajin tai lajiliiton maine ja historia (Langvardt 2012: 376–378; Northouse 2013: 430–436; Wittmer 2005: 51–54). Erityisesti lajiliittojen tekemien eettisten kartoitusten tarjoama informaatio on tämän tutkimuksen perusteella arvokasta ja kannatettavaa.

Lajeissa esiintyviin eettisiin ongelmiin suhtauduttiin haastatteluissa vakavasti. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että suomalaisessa seuraurheilussa esiintyy eettisiä ongelmia laidasta laitaan. Ongelmat ovat kuitenkin yksittäisiä, eikä mikään ongelma vaikuta olevan sellainen, joka olisi karkaamassa käsistä. Haastattelun perusteella rasismi ja kilpailumanipulaatio ovat suomalaisen urheilukentän suurimmat ongelmat, joihin tulisi puuttua.

Eettinen johtaminen, etenkin suomalaisessa urheilun lajiliitossa, ei ole helppoa. Johtajalle tulee jatkuvaa painetta henkilöstöltä, jäsenistöltä, medialta, jopa Suomen kansalta. Päätöksiin ei ole ikinä oikeaa ratkaisua, vaan usein pöydällä on kaksi kilpailevaa intressiä, joiden välillä ratkaisu tulee tehdä. Johtajan on jatkuvasti mietittävä ulosantiaan ja sanomisiaan, sillä johtajan tai lajiliiton maine voi tärveltyä yhdenkin eettisen skandaalin myötä, vaikkei sanottu välttämättä olisi edes totta. Onhan tutkittu, että disinformaatio tavoittaa lukijan nopeammin ja todennäköisemmin kuin paikkansa pitävä tieto (ks. esim. Junttila 2018).

Suomalaisessa urheilussa esiintyvät eettiset ongelmat eivät ole myöskään yksinkertaisia ratkaistavia. Ongelmia ei voi ratkaista vain yksi henkilö, joka päättää hoitaa asian kuntoon, vaan tilanne vaatii laajaa yhteistyötä. Lisäksi suurin osa suomalaisista lajiliitoista

sijaitsee fyysisesti pääkaupunkiseudulla, eikä eettinen ongelma Kainuun pikkukunnassa välttämättä kantaudu aivan ensimmäisenä lajiliiton johtajan korviin. Sen sijaan seuratoimijoiden, lajiliittojen, valtionhallinnon ja median yhteistyöllä voitaisiin saada paljon aikaiseksi. Tällä hetkellä median antamaan kuvaan ei aina voida luottaa. Vaikka media ja uutisointi antaisivat kuvan, että lajissa on suuria ongelmia tietyn eettisen asian kanssa, ei todellisuus välttämättä kuitenkaan vastaa kuvaa. Median nostamien yksittäisten tapausten vuoksi ihmisille voi tulla mielikuva, että lajissa esiintyy ongelmaa laajemmallakin mitta-kaavalla. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että urheilun eettiset ongelmat ovat Suomessa harvassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei työtä olisi tehtävänä. Yksikin seksuaalisen häirinnän tapaus on liikaa.

6.2. Pohdinta

Tutkimus tukee Langvardtin (2012: 376–378), Northousen (2013: 430–436) ja Wittmerin (2005: 51–54) näkemyksiä siitä, että eettiseen johtamiseen ja eettiseen valvetuneisuuteen vaikuttaa johtajan persoona, hänen yksilölliset ominaisuutensa, ympäristö, eettinen tilanne sekä organisaation maine ja historia. Tämän tutkimuksen perusteella listaan voidaan lisätä organisaatioiden tekemät selvitykset ja eettiset kartoitukset, sillä niillä vaikuttaa olevan myös vaikutusta johtajan eettiseen valvetuneisuuteen ja eettiseen johtajuuteen. On siis ilahduttavaa todeta, että organisaatioiden tekemillä asiakirjoilla ja selvityksillä vaikuttaa olevan vaikutusta siihen, kuinka johtaja toteuttaa eettisen johtamisen teemoja työssään. Usein organisaatioissa törmätään ajatukseen, ettei asiakirjoilla tai tehdyillä selvityksillä oikeastaan ole merkitystä. Tämä tutkimus kuitenkin näyttää kumoavan tällaiset väitteet.

Northouse (2013: 430) on määritellyt eettisen johtamisen viisi periaatetta. Ne ovat

1. toisten kunnioitus (respect),
2. toisten palveleminen (service),
3. oikeudenmukaisuus (justice),
4. rehellisyys (honesty) ja

5. yhteisön rakentaminen (community).

Tässä tutkimuksessa haastateltavia pyydettiin valitsemaan kolme itselleen tärkeintä ominaisuutta johtajana. Haastateltavien valitsemat ominaisuudet mukailivat Northousen viittä periaatetta, ja erityisesti oikeudenmukaisuus ja rehellisyys nousivat haastattelujen perusteella yhdeksi tärkeimmistä johtajan ominaisuuksista. Northousen periaatteista kuitenkin puuttuu Heiskasen ja Salon (2007: 13) sekä Ginin ja Greenin (2013: XIV) tuoma näkökulma toiminnan tuloksellisuudesta. Eettinen johtaja on paitsi oikeudenmukainen ja reilu, mutta pitää huolta myös toiminnan tuloksellisuudesta. Tämän tutkimuksen perusteella tuloksellisuuteen liittyvät ominaisuudet eivät ole lajiliittojen johtajien mielessä yhtä tärkeitä kuin oikeudenmukaisuuteen ja rehellisyyteen liittyvät teemat, vaikka molempien puolien tulisi olla mukana johtamisessa.

6.3. Tutkimusten tulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet

Vaikka eettisiä ongelmia on tutkittu jo jonkin verran suomalaisessa urheilussa, tutkimuksen määrä ei ole vielä kovin suurta. Esimerkiksi eettisten ongelmien lajikohtaisesta esiintymisestä on todella vähän tietoa. Myös eräs haastateltava nosti esille, että heidän tekemilleen kyselyille ei ole olemassa vertailuaineistoa, jonka vuoksi saatuja tuloksia on myös vaikeaa tulkita:

” – – näiden kaikkien kyselyiden yks ongelma on se, että vertailuaineistoja ei ole hirveesti olemassa. Elikä jos meillä 5 % kokee olleensa jonkunlaisen kiusaamisen kohteena, niin me ei tiedetä, onko se p aljon vai vähän. Et onko ihmisyhteisöissä, koululuokissa tai muualla sitte enemmän, vai vähemmän. Ja tota noin siinä mielessä se, että mihin suuntaan meidän toimet ovat vaikuttaneet, niin meillä ei oo siitä mitään järkevää tietoa. Mut sitte tietysti niinkun sellasia oletuksia voi tehdä, että jos tätä asiaa pitää esillä, niin yleensähan sillä jotain vaikutusta on.”

Lajiliitoissa on siis vaikeaa suorittaa lajien tai muiden yhteisöjen välillä järkevää vertailua, sillä vertailuaineistoa on hyvin niukasti. Lisäksi eri tutkimusten välillä on vaikeaa suorittaa vertailua, mikäli tutkimuskysymykset tai vastausvaihtoehdot eivät ole täysin samat. Näin ollen lajiliiton on hyvin vaikeaa arvioida, ovatko sen tekemät ennaltaehkäisevät

toimenpiteet tehonneet, kun vertailuaineistoa ei ole. Tutkimukselle, jossa lajeissa esiintyvien eettisten ongelmien määrää pystyttäisiin vertailemaan, olisi siis tilausta.

Tämän tutkimuksen tuloksia voitaisiinkin hyödyntää esimerkiksi tutkimuksessa, jossa selitettäisiin lajiliittojen johdon todellinen tietämys lajeissa esiintyvistä eettisistä ongelmista. Tämän tutkimuksen kohteenahan oli tutkia, millaiseksi lajiliitot itse arvioivat lajeissa esiintyvien eettisten ongelmien laajuuden ja kuinka valveutuneita he ovat eettisten asioiden saralla. Sen sijaan täsmällistä tietoa siitä, onko lajiliittojen arviot oikeat, ei tämä tutkimus tarjoa. Tutkimusta voidaan hyödyntää myös eettisen johtamisen tutkimuksessa. Tämä tutkimus antaa yleistä tietoa eettisestä johtamisesta ja johtajien eettisestä valveutuneisuudesta, joita voitaisiin tutkia vielä syvemmin.

LÄHDELUETTELO

- Aalto-Nevalainen Päivi (2018). Vertaileva tutkimus nais- ja miesjohtajien uramenestyksestä liikunta-alalla. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Aaltonen, Jussi (2012). Turvataitoja nuorille: Opas sukupuolisen häirinnän ja seksuaalisen väkivallan ehkäisyyn. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Saatavissa 5.8.2019: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90817/Opas_21%20_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y.s.
- Airaksinen, Timo (1993). Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa: Ammattien ja ansaitsemisen etiikka: Näkemyksiä ammattien, johtamisen ja liike-elämän arvoista, 19–60. Toim. Timo Airaksinen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Bedi, Akanksha, Alpaslan Can M. & Sandy Green (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics* 139, 3: 517–535.
- Berg, Päivi & Marja Kokkonen (2016). Urheilun takapuoli: Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus liikunnassa ja urheilussa.
- Brown, Michael E., Treviño, Linda K. & David A. Harrison (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 2, 117–134.
- Buechel, Berno, Emrich, Eike & Stefanie Pohlkamp (2016). Nobody's Innocent: The Role of Customers in the Doping Dilemma. *Journal of Sports Economics* 17: 8, 767–789.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. New York: Harper Torchbooks.

- Burton, Laura J., Peachey, Jon Welty & Janelle E. Wells (2017). The Role of Servant Leadership in Developing an Ethical Climate in Sport Organisations. *Journal of Sport Management* 31, 3: 229–240.
- Butterfield, Kenneth D., Treviño, Linda Klebe & Gary R. Weaver (2000). Moral awareness in business organizations: Influences of issue-related and social context factors. *Human Relations* 53: 7, 981–1018.
- Conn, David (2015). Football Association welcomes a 70% rise in reporting racist abuse. *The Guardian*. Saatavissa 19.11.2018: <https://www.theguardian.com/football/2015/mar/02/kick-it-out-racism-football-fa-david-conn-lord-ouseley>.
- Constandt, Bram, De Waegeneer, Els ja Annick Willem (2018). Coach Ethical Leadership in Soccer Clubs: An Analysis of Its Influence on Ethical Behavior. *Journal of Sport Management* 32: 3, 185–198.
- Et ole yksin (2019). Tietoa meistä. Saatavissa 13.7.2019: <https://etoleyksin.fi/tietoa-meista/>.
- Gini, Al & Ronald M. Green (2013). *Ten Virtues of Outstanding Leaders: Leadership and Character*. Chichester: John Wiley & Sons, Inc.
- Güth, Werner, Levati, Vittoria M., Sutter, Matthias & Eline van der Heijden (2007). Leading by example with and without exclusion power in voluntary contribution experiments. *Journal of Public Economics* 91: 5–6, 1023–1042.
- Hackman, Michael Z. & Graig E. Johnson (2013). *Leadership: A Communication Perspective*. Long Grove: Waveland Press.
- Hakanen, Tiina, Myllyniemi, Sami & Mikko Salasuo (2019). Oikeus liikkua: Lasten ja nuorten vapaa-aikatutkimus 2018. Valtion nuorisoneuvoston julkaisuja 2019: 2.

Saatavissa 6.8.2019: <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2019/02/Lasten-ja-nuorten-vapaa-aikatutkimus-Oikeus-liikkua.-Verkkojulkaisu.pdf>.

Hakola, Tero (2018). Veikkausliigan ottelussa HJK–Inter epäillään ottelumanipulaatiota: ”Nähtyäni tiettyjä tilanteita ja hetkiä, en ole yllättynyt”. Helsingin Sanomat 3.9.2018. Saatavissa 26.11.2018: <https://www.hs.fi/urheilu/art-2000005813964.html>.

Halila, Heikki (2006). Oikeudellistuva urheilu. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Heikkala, Juha & Pasi Koski (1998). Suomalaisten urheiluorganisaatioiden muutos: Lajiliitot professionaalistumisen prosessissa. Liikunnan sosiaalitieteiden laitos, tutkimuksia 63.

Heiskanen, Erika & Jari Salo (2007). Eettinen johtaminen: Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum Oy.

Henderson, Rebecca, Gulati, Ranjay & Michael Tushman (2015). Leading Sustainable Change: An Organizational Perspective. Oxford: Oxford University Press.

Hentunen, Johanna, Laakso, Nina, Huotari, Katja & Marjorit Elorinne (2019). Kilpaurheilu ja etiikka. Teoksessa: Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa: LIITU-tutkimuksen tuloksia 2018. Toim. Sami Kokko & Leena Martin. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2019: 1. Saatavissa 6.8.2019: https://www.jyu.fi/sport/vln_liitu-raportti_web_28012019-1.pdf.

Hentunen, Johanna, Laakso, Nina & Jouko Ikonen (2018). Häirintä jalkapallo- ja jääkiekkomaajoukkueissa: Selvitys pelaajien kokemasta seksuaalisesta ja sukupuoliin perustuvasta häirinnästä. Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry. Saatavissa 12.8.2019: <https://www.suek.fi/documents/10162/322716/H%C3%A4irint%C3%A4%20jalkapallo-+ja+j%C3%A4kiekkomaajoukkueissa>.

- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2010). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Paula Sajavaara (2013). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Iivanainen, Tatu (2018). Yhdenvertaisuuskysely kertoi hyvää. Saatavissa 12.8.2019: <https://www.judolehti.fi/tieto-teema/yhdenvertaisuuskysely-kertoi-hyvaa/>.
- Junkala, Pekka & Kirsi Lallukka (2012). Yhteiset kentät? Puheita ja tekoja vähemmistöihin kuuluvien nuorten yhdenvertaisen liikunnan ja urheilun edistämiseksi. Sisäasiainministeriön julkaisut 1/2012.
- Junttila, Johanna (2018). Valheellinen tieto twiitataan eteenpäin 70 prosenttia totuutta todennäköisemmin, osoittaa jättitutkimus. Helsingin Sanomat 9.3.2018. Saatavissa 15.8.2019: <https://www.hs.fi/tiede/art-2000005598285.html>.
- Jyväskylän yliopisto (2018). Tutkimushanke: Häirintää ja syrjintää urheilussa, liikunnassa ja liikuntatunneilla? Saatavissa 6.8.2019: <https://www.jyu.fi/ajankoh- taista/arkisto/2018/04/tiedote-2018-04-03-11-05-13-455195>.
- Kirkpatrick, Shelley A. & Edwin A. Locke (1991). Leadership: Do Traits Matter? Academy of Management Perspectives 5: 2.
- Kokkonen, Marja (2019). Liikunta ja urheilu – sukupuoleen perustuva ja seksuaalinen häirintä – Mitä siitä tiedetään tutkimuksen valossa? Liikunta & Tiede -lehti: 1. Saatavissa 11.7.2019: <https://www.lts.fi/liikunta-tiede/artikkelit/liikunta-ja-urheilu-sukupuoleen-perustuva-ja-seksuaalinen-hairinta-mita-siita-tiedetaan-tutkimuksen-valossa.html>.
- Kotter, John P. (1990). A Force for Change: How Leadership Differs from Management. New York: The Free Press.

- Laakso, Nina (2016). Urheilujohtoon eliittiin etenemisen kertomuksia: Kasvaen, ajautuen, sattumalta vai pyrkien? Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Laine, Antti, Salasuo, Mikko & Pertti Matilainen (2016). Arvot, syrjintä ja kiusaaminen. Teoksessa: Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa: LIITU-tutkimuksen tuloksia 2016. Valtion liikuntaneuvoston julkaisuja 2016: 4. Saatavissa 7.8.2019: http://www.liikuntaneuvosto.fi/files/438/LIITU_2016.pdf.
- Laine, Sami (2018). Urheilulehti: Palkittu valmentaja on nöyryyttänyt ja pelotellut nuoria voimistelijatytöitä – maailmanmestaruuksien taustalla rajut valmennusmenetelmät. Saatavissa 31.7.2019: <https://yle.fi/urheilu/3-10507962>.
- Langvardt, Arlen W. (2012). Ethical leadership and the dual roles of examples. *Business Horizons* 55: 4, 373–384.
- Liden, Robert C., Wayne, Sandy J., Zhao Hao & David Henderson (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* 19: 2, 161–177.
- Macdonald, John J. & Ken Plummer (2008). *Sociology: A Global Introduction*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Maennig, Wolfgang (2002). On the Economics of Doping and Corruption in International Sports. *Journal of Sports Economics* 3: 1, 61–89.
- Mendoca, Manuel (2001). Preparing for Ethical Leadership in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18: 4, 266–276.
- Northouse, Peter G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. London: Thousand Oaks.

- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2017). Valtakunnallinen nuorisotyön ja -politiikan ohjelma 2017–2019. Saatavissa 6.8.2019: <https://minedu.fi/documents/1410845/4274093/VANUPO+FI+2017+final.pdf/92502e8e-0cd0-40f0-b097-5ef39e1d529f/VANUPO+FI+2017+final.pdf.pdf>.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019). Nuorisoasioihin liittyvät linjaukset ja kehittäminen. Saatavissa 6.8.2019: <https://minedu.fi/nuoriso/linjaukset>.
- Opiskelijoiden Liikuntaliitto (2018). Opiskelijoiden liikuntaliitto kiittää suomalaisia poliitikkoja aktiivisesta otteesta seksuaalisen häirinnän kitkemiseksi. Saatavissa 26.11.2018: <https://oll.fi/opiskelijoiden-liikuntaliitto-kiittaa-suomalaisia-poliitikkoja-aktiivisesta-otteesta-seksuaalisen-hairinnan-kitkemiseksi/>.
- Peltola, Marja (2018). Ohjaajan väkivaltainen käyttäytyminen liikunta harrastuksissa: sukupuolen ja maahanmuuttotaustan merkitys lapsiuhritutkimuksen valossa. Teoksessa: Urheilun takapuoli: Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus liikunnassa ja urheilussa. Toim. Päivi Berg & Marja Kokkonen. Saatavissa 31.7.2019: https://www.nuorisotutkimusseura.fi/images/urheilun_takapuoli_netti.pdf.
- Ranta, Jarno (2015). Etelä-Suomessa 10-vuotias maksaa salibandyharrastuksesta pohjalaista reilusti enemmän. Saatavissa 12.8.2019: <https://yle.fi/urheilu/3-7871450>.
- Ranta, Niko (2015). Suomalainen huippuratsastaja tuomittiin lapsiin kohdistuneista seksuaalirikoksista – uhrin 14- ja 15-vuotiaita tyttöjä. Saatavissa 31.7.2019: <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000000990121.html>.
- Rastas, Anna (2005). Rasismi: Oppeja, asenteita, toimintaa ja seurauksia. Teoksessa: Suomalainen vieraskirja: Kuinka käsitellä monikulttuurisuutta, 69–116. Toim. Anna Rastas, Laura Huttunen & Olli Löytty. Tampere: Vastapaino.
- Robinson, George M. & Janice Moulton (2005). Ethical Problems in Higher Education. Lincoln, NE: iUniverse.

- Ruusuvuori, Johanna & Liisa Tiittula (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa: Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus, 22–56. Toim. Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula. Tampere: Vastapaino.
- Salminen, Ari (2004). Hyvän hallinnon etiikka: Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä. Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 245.
- Salminen, Ari (2010). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja, opetusjulkaisuja 60, julkisjohtaminen 3.
- Salmivalli, Christina (2016). Koulukiusaamiseen puuttuminen: Kohti tehokkaita toimintamalleja. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Smith, Brien N., Montagno, Ray V. & Tatiana N. Kuzmenko (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10: 4, 80–91.
- Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry (2015). Urheilijan opas Maailman antidopingsäännöstöön. Lahti: Suomen Antidopingtoimikunta ADT ry.
- Suomen urheilun eettinen keskus SUEK ry (2019). Kilpailumanipulaatio. Saatavissa 6.8.2019: <https://www.suek.fi/kilpailumanipulaatio1>.
- Suomen Voimisteluliitto (2019). Tutkimus: Voimistelijat pääosin tyytyväisiä lajin valmennukseen: kehitettävää on erityisesti valmentajien vuorovaikutustaidoissa ja voimistelijoiden yhdenvertaisessa kohtelussa. Saatavissa 12.8.2019: <https://www.voimistelu.fi/fi/Uutiset-ja-materiaalit/Uutishuone/Artikkeli/ArticleId/2680>.

Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talenum.

Tasa-arvovaltuutettu (2019). Mikä on syrjintää? Saatavissa 17.1.2019: <https://www.tasa-arvo.fi/mika-on-syrjintaa>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2019a). Kouluterveyskysely. Saatavissa 6.8.2019: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/kouluterveyskysely>.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2019b). Kouluterveyskyselyn tulokset 2017: Perusopetus 4. ja 5. luokan oppilaat. Saatavissa 6.8.2019: https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/ktk/ktk4/summary_perustulokset?alue_0=87869&mittarit_0=199799&mittarit_1=200089&mittarit_2=199458#.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (2019c). Kouluterveyskyselyn tulokset nuorilla 2017. Saatavissa 6.8.2019: https://sampo.thl.fi/pivot/prod/fi/ktk/ktk1/summary_perustulokset?alue_0=87869&mittarit_0=199799&mittarit_1=199261&mittarit_2=199996&vuosi_2017_0=v2017.

Treviño, Linda Klebe, Hartman, Laura Pincus & Michael Brown (2000). Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review* 42: 4, 128–142.

UKK-Instituutti (2019). Lasten ja nuorten liikuntakäyttäytyminen Suomessa – LIITU-tutkimus. Saatavissa 14.8.2019: <http://www.ukkinstituutti.fi/liitu>.

Valtioneuvosto (2018). Valtioneuvoston selonteko liikuntapolitiikasta. VNS 6/2018. Saatavissa 12.8.2019: <https://minedu.fi/documents/1410845/4449678/Valtioneuvoston+selonteko+liikuntapolitiikasta/16b4a853-180b-ad4f-0127-e3065b616912/Valtioneuvoston+selonteko+liikuntapolitiikasta.pdf>.

- Vanhatalo, Anna-Maija (2019). Edistäen, maltilla vai puolustaen? Eettiset teemat ja urheilujohtajien diskurssit Helsingin Sanomissa ja Urheilulehdessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2017). Eettinen herkkyyys julkisessa johtamisessa: Miten New Public Managementin teesit johtamisen autonomiasta, tilivelvollisuudesta ja luotamuksesta ohjaavat eettistä herkkyyttä? Vaasan yliopiston raportteja 4.
- Visuri, Roope (2018). Voimisteluliitto teettää valmennuskulttuurista ulkopuolisen selvityksen: ”Jokaisen tulee voida tuntea olonsa turvalliseksi”. Yle Urheilu 17.11.2018. Saatavissa 8.1.2019: <https://yle.fi/urheilu/3-10513440>.
- Welty Peachey, Jon, Damon, Zack J., Zhou, Yilun & Laura J. Burton (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management* 29: 5, 229–240.
- Wittmer, P. Dennis (2005). Developing a Behavioral Model for Ethical Decision Making in Organizations: Conceptual and Empirical Research. Teoksessa: *Ethics in Public Management*, 49–69. Toim. Frederickson H. George & Richard K. Ghire. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Wolke, Dieter & Suzet Tanya Lereya (2015). Long-term effects of bullying. *Archives of Disease in Childhood* 100: 9, 879–885.
- World Anti-Doping Agency (2015). World Anti-Doping Code 2015. Saatavissa 6.8.2019: <http://www.usada.org/wp-content/uploads/wada-2015-world-anti-doping-code.pdf>.
- Yhdenvertaisuusvaltuutettu (2019). Mikä on syrjintää? Saatavissa 13.8.2019: <https://www.syrjinta.fi/mika-on-syrjintaa->.
- Yukl, Gary (2002). *Leadership In Organization*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

LIITE 1. Haastattelukysymykset

Lajiliittojen eettisen johtamisen vaikutukset urheilun kentällä esiintyviin eettisiin ongelmiin

Taustakysymyksiä

1. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä toimessasi?

Eettinen johtaminen

2. Mitä mielestäsi kuuluu ja sisältyy eettiseen johtamiseen?
3. Miten ja kuinka usein tuot esille eettisyyteen liittyviä teemoja työssäsi?
4. Valitse kolme itsellesi tärkeintä ominaisuutta johtajana:

- ☐ avoimuus
- ☐ asiakaslähtöisyys
- ☐ empaattisuus
- ☐ innovatiivisuus
- ☐ korkea ammattitaito
- ☐ luotettavuus
- ☐ oikeudenmukaisuus
- ☐ organisointikyky
- ☐ paineensietokyky
- ☐ päättäväisyys
- ☐ päämäärätietoisuus
- ☐ rehellisyys
- ☐ taito ratkaista konflikteja
- ☐ tasa-arvoisuus
- ☐ tilannetaju
- ☐ toisten huomioon ottaminen

- ☐ tuloksellisuus
- ☐ vaikuttavuus
- ☐ vastuullisuus
- ☐ vuorovaikutustaidot
- ☐ yhdenvertaisuus

Eettiset ongelmat kentällä

5. Millaisia eettisiä ongelmia teillä on ollut lajin parissa?
6. Millä tavalla yleensä kuulette kentällä esiintyvistä eettisistä ongelmista?
7. Miten ja millä keinoilla eettisiin ongelmiin on puututtu?
8. Kuinka suureksi ongelmaksi arvioit seuraavat asiat seuroissa: kiusaaminen, syrjintä, rasismi ja seksuaalinen häirintä?
9. Millä tavoilla olette pyrkineet kitkemään eettisiä ongelmia ennakolta?

Eettiset ohjeistukset ja kehittäminen

10. Onko teidän organisaatiossanne luotu eettisiä koodistoja tai muita toimintatapaohjeita?
11. Mitä teidän yhdenvertaisuus- ja tasa-arvosuunnitelma sisältää? Miten sitä on jalkautettu?
12. Mitä hyviä toimintatapoja teillä on antaa seuroille, joissa esiintyy epäasiallista käytöstä?
13. Mitä eettisiä toimintatapoja kannattaa ja pitää kehittää tulevaisuudessa?

LIITE 2. Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

Olen hallintotieteiden opiskelija Vaasan yliopistosta, pääaineenani on julkisjohtaminen. Teen pro gradu -tutkielmaa lajiliittojen eettisen johtamisen vaikutuksista urheilijan kokemuksiin eettisiin ongelmiin, kuten syrjintään, kiusaamiseen tai rasismiin. Yritän siis tutkielmassani todentaa, onko eettisellä johtamisella sellaisia kauaskantoisia vaikutuksia, että sillä voisi kitkeä urheilun kentällä esiintyviä eettisiä ongelmia.

Tavoitteenani on haastatella keväällä noin kymmentä lajiliiton johtoa. Haastattelu kestää noin tunnin ja se nauhoitetaan. Tekstistä ei voi tunnistaa yksittäisen haastateltavan vastauksia. Haastattelu on keskustelutilaisuus, jossa käsitellään vapaasti teemahaastattelulomakkeen aiheita. Tulen lähettämään haastattelulomakkeen teille etukäteen tarkasteltavaksi noin viikkoa ennen sovittua haastatteluajankohtaa.

Toivon, että suostutte haastateltavaksi. Otan teihin yhteyttä puhelimitse haastatteluajan sopimiseksi ensi viikon aikana.

Ystävällisin terveisin,

Linda Mård

linda.mard@uwasa.fi

+358 44 920 4846

LIITE 3. Haastatteluun osallistujat

Toiminnanjohtaja Juha Korhonen, Suomen Golfliitto

Toiminnanjohtaja Mika Kulmala, Suomen Hiihtoliitto

Toiminnanjohtaja Pekka Lehdes, Suomen Judoliitto

Toimitusjohtaja Matti Nurminen, Suomen Jääkiekkoliitto

Pääsihteeri Marco Casagrande, Suomen Palloliitto

Toiminnanjohtaja Kari Lampinen, Suomen Salibandyliitto

Pääsihteeri Maria Laakso, Suomen Voimisteluliitto